

الإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال

أ.د. عبد المطلب عبد الحميد
عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
أكاديمية السادات للعلوم الادارية
جمهورية مصر العربية

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

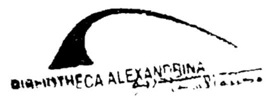




الإدارة الاستراتيجية
في
بيئة الأعمال العربية



الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال



تأليف

أ.د. عبد الحميد عبد المطلب

عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

أكادمية السادات للعلوم الإدارية

جمهورية مصر العربية

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

2010

فهرسة أثناء النشر / إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والثائق القومية؟ إدارة الشئون الإدارية

عبد المجيد ، عبد المطلب .

الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال / أ.د.عبد المطلب عبد المجيد

- ط 1 القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010

256 ص، 24 سم.

تدمك 6 074 477 977 978

1 - إدارة الأعمال والسياسة

أ- العنوان

322.3

رقم الايداع: 22478

دار النشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

عنوان الكتاب: الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال

اسم المؤلف: أ.د. عبد المجيد عبد المطلب

رقم الطبعة: الأولي

تاريخ الطبعة: 2010

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

ص.ب: 203 هليوبوليس- القاهرة - جمهورية مصر العربية

موبايل/ 1763677 010 (002) / 3401184 010 (002)

E-mail :info@uarab.net u_arab@yahoo.com

www.uarab.net


بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

الموضوع | رقم الصفحة

الموضوع | رقم الصفحة

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

المقدمة

لا شك أن العولمة الاقتصادية قد عمقت بقوة التنافسية، ليست فقط بين الدول والاقتصادات على مستوى العالم، بل عمقت التنافسية بدرجة أكبر وأكثر حدة على مستوى الشركات والمنظمات، وخاصة الشركات دولية النشاط ومتعدية الجنسيات، أي العابرة للقوميات التي لعبت ولا زالت تلعب دورًا متزايدا في تعميق العولمة الاقتصادية التي جعلت العالم عالم بلا قيود وعالم بلا حدود قائم على الاعتماد المتبادل، في سوق عالمي كبير يتنافس فيه المتنافسون.

وبالتالي اتجهت الشركات والمنظمات إلى البحث بقوة عن التميز والتفوق الإداري وإعادة بناء رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وتبني الاستراتيجيات التي تضمن تعظيم الربحية والنمو والبقاء في دنيا الأعمال والتفوق على المنافسين، ومن هنا برزت بقوة الفلسفة الإدارية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي ولما كانت الشركات والمنظمات العربية مواجهة بكل ذلك ومطالبة بتبني الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ومن ثم كان الدافع لإصدار هذا الكتاب تحت عنوان " الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال العربية ".

وذلك في ثمانية فصول، يتناول الفصل الأول منها " المفاهيم الأساسية حول الإدارة الاستراتيجية "، ويوضح الفصل الثاني " العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "، ويحمل الفصل الثالث عنوان " الإدارة الاستراتيجية، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الأفريقية. ويحدد الفصل الرابع " دور الإدارة الاستراتيجية في جودة

وأداء منظمات الأعمال العربية "، ويتعامل الفصل الخامس مع " الشركات متعدية الجنسيات وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي الجديد "، ويستعرض الفصل السادس " مقاييس الإدارة الاستراتيجية في المنظمات دولية النشاط "، ويكشف الفصل السابع عن " استراتيجية ستة سيجما " Six Sigma Strategy ، ويركز الفصل الثامن على " آليات العمل بالمنظمات لتطوير أداء الأعمال من خلال استراتيجية الأعمال الالكترونية.

أملاً من الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا المؤلف مفيدًا لكل القيادات الإدارية والمهتمين والمختصين والباحثين العلميين على الأرض العربية.

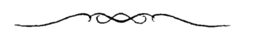
وفقنا الله جميعاً إلى ما فيه خير أمتنا العربية في توجهاتها المستقبلية نحو مستقبل مشرق على الجميع.

المؤلف

أ. د. عبدالمطلب عبدالحميد

الفصل الأول

مفاهيم أساسية
حول الإدارة الاستراتيجية



إن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يعني قيام الإدارة العليا في الشركات والمنظمات، بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، ومثل هذه النتائج يمكن في النهاية بلورتها في ثلاث كلمات أساسية، وهي الربحية والنمو والبقاء.

والإدارة الاستراتيجية تعتبر من أهم الأفكار والفلسفات الإدارية الحديثة التي ساعدت على بناء قدرات إدارية متميزة ودفعت بأداء الكثير من الشركات إلى الأمام والتقدم وخاصة في الشركات دولية النشاط إلى العابرة للقوميات.

وتنطوي الإدارة الاستراتيجية على العديد من المفاهيم الأساسية، رأينا أن نحاول تبلورها في هذا الفصل، حيث ينطوي على التعريف بالإدارة الاستراتيجية، والمستويات الثلاثة للاستراتيجية، ومكونات الإدارة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي، وإرهاصات الإدارة الاستراتيجية، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

أولاً : تعريف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنشأة Mission & Vision في الأجل الطويل، مستندة في ذلك على ما تملكه من ميزات تنافسية Advantage Competitive .

وتعمل المنشأة من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Opportunities & Threats وارتباطها بالقوة والضعف التنظيمي Weakness & Strengths ، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders.

ثانياً : المستويات الثلاثة للاستراتيجية

1- استراتيجية المنظمة :

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية، بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتهـــا. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجـــب أن ترتبط بها المنظمة، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

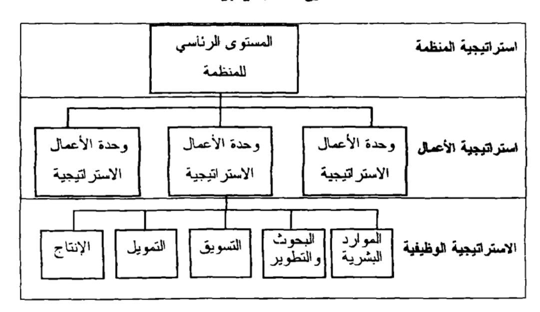
2- استراتيجية الأعمال :

يطلق عليها أحياناً الاســـتراتيجية التنافـــسية Strategy Competitive، وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU ، وهـــي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3- الاستراتيجية التوظيفية

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

تدرج الاستراتيجية



ثالثاً : مكونات الإدارة الاستراتيجية :

1. تحليل البيئة.
2. تكوين الاستراتيجية .
3. تنفيذ الاستراتيجية .
4. التقييم والرقابة.

1- تحليل البيئة

أولاً: تحليل البيئة الخارجية.

أ- البيئة العامة .

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل.

ثانيًا : تحليل البيئة الداخلية :

- **الهيكل التنظيمي : Structure**

ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

- **الثقافة : Culture**

وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

- **الموارد : Resources**

وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

2- تكوين الاستراتيجية :

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

3- تنفيذ الاستراتيجية :

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

4- التقييم والرقابة :

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

رابعاً : التكيف الاستراتيجي

- أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه.
- تتعامل بعض المنظمات مع البيئة، ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة" Organization Reactive .
- تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها، ويطلق على هذا النوع من المنظمات " منظمات فعالة " Organization Proactive في تعاملها مع البيئة.
- المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادليًا.

خامساً : إرهاصات الإدارة الاستراتيجية

لعلّ أول رواد الاستراتيجية هو أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد (الفريد شاندلر) فيعد أول من تناول فكرة الاستراتيجية، حيث عرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا ومدى ارتباطها بالنمو داخل المنشآت.

وقد خرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور، مؤكدًا أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيتجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة إشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التكنولوجيا والاستراتيجية الإدارية.

وفي عام 1976 أقدم (وهلين وهنجر) على عرض مفهوم للإدارة الاستراتيجية من خلال أحد أبحاثهم خلصا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية

وقد تناول (كبنر وتريجو) موضوع الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمث لمجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية، حيث إن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ويعتبر كتاب (أومايا) (العقل الاستراتيجي) في عام 1985، هو ذروة الأبحاث المقدمة في هذا المضمار، والذي كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنــزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعــة مــن أســاتذة الإدارة كتابــا بعنــوان : (الاستراتيجية) والذي قرر فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاســتراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس، وانتهى إلى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابــضة وشــركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمــو ضــمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يــب) كتابا انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة، حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا / ماكدونالد / كانون / فولكس فاكن)، وانتهى إلى ضرورة قيام هــذه الــشركات بتغيــر مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريــق التــرابط المتبادل بين جميع فروع الشركة فــي العــالم لتقليــل التكــاليف والتنمــيط والاستفادة من التعليم الذاتي.

سادساً : نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

ولعلّ أهم ما نشر حول التجربة المعاصــرة لــلإدارة الاســتراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك)، بعد تولي الدكتور جــاك ويلــش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في :

- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- خلق جو عمل جديد.
- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

الأمر الذي أدى إلى:

ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة .. وأن يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة، وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

ويبقى السؤال: ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج ؟

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام 1970، دلّت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوات والصناعات الكيماوية والآلات فاقت في النمو المنظمات الأخرى المماثلة التي لا تعتمد هذا المفهوم سواء في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) أن

المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جدًا في المبيعات والأموال.

ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجر ووواليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيني) على 57 منظمة أعمال كبيرة، فقد دلّت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

سابعاً : من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية ؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي:

1. الإدارة العليا والصف الثاني.
2. الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة كاستشاريين داخل المنشأة.
3. الاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنشأة.

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية
والتخطيط الاستراتيجي
وتطوير أداء المنظمات والشركات

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

إطار فكري متكامل، تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة، وتقييم قدراتها الذاتية، وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وذلك في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

والتخطيط الاستراتيجي، هو أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية آخذًا في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعيًا لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تبصير بشكل المنظمة المثالي في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل فهو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة وتصور توجهات مسار المنظمة في المستقبل.

والتخطيط يعتمد أساسًا على التنبؤ بالمستقبل، والاختيار من بين البدائل والتحديد مقدمًا لما يجب عمله، والإجراءات اللازمة لتنفيذه، ومتى وكيف يتم تنفيذها.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

- التخطيط الاستراتيجي = تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية.
- التخطيط الاستراتيجي = تحديد كافة الأطراف المعنية بقرارات المنظمة الاستراتيجية وعملاءها.

- التخطيط الاستراتيجي = تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي = التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له.
- التخطيط الاستراتيجي = الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

(1) أين نحن الآن؟

(2) إلى أين نريد أن نذهب؟

(3) كيف نصل إلى هناك؟

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي :

1- وضوح الرؤية المستقبلية.

2- القدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.

3- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

4- مشاركة العاملين.

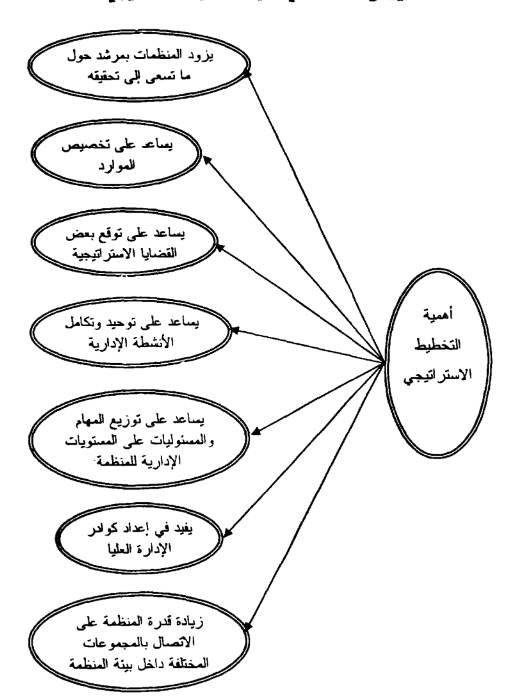
5- تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

6- تدعيم المركز التنافسي.

7- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.

8- تدعيم الأداء.

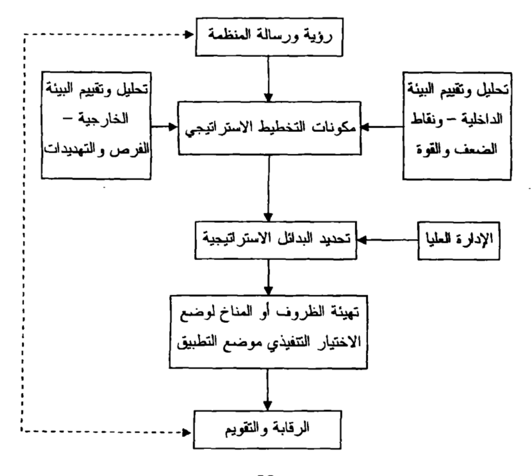
ويوضح الشكل التالي أهمية التخطيط الاستراتيجي



ثالثاً : مكونات التخطيط الاستراتيجي

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدهما أو بعضهما، ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة.

ويوضح الشكل التالي مكونات التخطيط الاستراتيجي



رابعاً : مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

ثمة ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي:

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية: ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟ ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع؟ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها.

2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (استراتيجية النشاط)

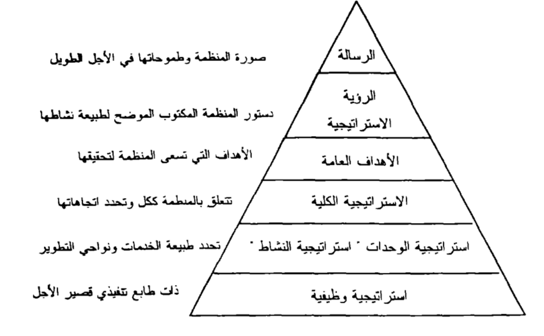
وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي " استراتيجية النشاط "، وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويقع مسئولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة.

وهذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية، ما هي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها.

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من " الإنتاج – التسويق – التمويل – الأفراد "، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدد داخل المنظمة ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

هرمية التخطيط الاستراتيجي



خامساً : خطوات التحليل الاستراتيجي

عندما نبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي يجب علينا أن نعـرف إجابـة ثلاثة أسئلة :

أ- من نحن ؟ ب- أين نحن ؟

ج- ماذا نريد أن نكون ؟

أ - من نحن ؟

1. ما هي رؤية المنظمة ؟
2. ما هي رسالة المنظمة ؟
3. ما هي أهداف المنظمة ؟
4. ما هي قيم المنظمة ؟
5. ما هي نقاط قوة المنظمة ؟
6. ما هي نقاط الضعف للمنظمة ؟

1- الرؤية : VISION

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية وإن كان يجب الوصول إليها في زمن محدد وطويل نسبياً .

مثال:

- رؤية شركة كوكاكولا

إننا ندرك أننا سنستمر أو سنكون القوة المسيطرة في صـناعة الميـاه الغازية في كل دولة نجد فيها أن العمل ذي جدوى اقتصادية لنا ...

- رؤية بوينج

صقل وتحسين نظمنا بهدف التركيز على الوفاء الكامل بمتطلبات عملائنا الداخليين ..

- رؤية مركز الاستشارات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مؤسسة استشارية عامة رائدة عربياً، معترف بها دولياً، تحقق التنمية الإدارية المستدامة، قادرة على إعداد واحتضان خبراء محترفين دولياً، يضعون الريادة والتمييز في منظمات الأعمال العربية بابتكار معايير جديدة للمعرفة والحوكمة والممارسات الإدارية والتكنولوجية، ويتسمون بالأخلاقيات والاستقلالية والمسئولية الاجتماعية، وملتزمون بإحراز قمم جديدة في الممارسات الإدارية عالميًا.

- هل لديك رؤية .... بالتأكيد (نعم) ؟

....

....

....

والآن :

2- رسالة المنظمة Mission

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً – ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية:

- توضح أسباب وجود المنظمة .

- وما هي طبيعة عملها.
- ومن هم عملائها .
- وما هي القيم التي تحكم عملها .

شروط الرسالة الفعالة:

- تحكي كيف يتم تلبية احتياجات العميل.
- توضح طبيعة المنظمة والخدمات التي تقدمها ومستوى جودتها.
- مختصرة لإمكان تذكرها.
- توضح للعميل ما الذي يتوقعه في التنفيذ.
- يمكن صياغتها كتابة أو برسوم (لوجو).
- يجب إظهارها في كافة مطبوعات ومراسلات وإعلانات المنظمة.
- أن تتصف بالمصداقية وتتوافق معها القيم المطبقة فعلاً.

مثال: رسالة مصلحة البريد بانجلترا

نحن نلتزم أمامك بتسليم بريدك في اليوم التالي لوضعه بصندوق البريد مباشرة وإذا لم يتم استلامه، سوف يتم رده إليك خلال 6 ساعات من الرد.

- رسالة جنرال موتورز

توفير المنتجات ، الخدمات بالجودة التي تحقق لعملائها أرقى قيمة وللعاملين معنا ولشركاؤها التميّز والمشاركة في النجاح .. وللمساهمين أفضل عائد ممكن على استثماراتهم ..

- رسالة مركز الاستشارات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية :

نحن مؤسسة استشارية نلتزم بمساعدة عملاءنا من المنظمات الحكومية والخاصة والأهلية في مصر والدول النامية لنحقق لهم الريادة في أعمالهم من خلال بناء قدراتهم البشرية والمؤسسية وفق ممارسات إدارية وأفكار جديدة دولية مبتكرة، لكي يحرزو قمم جديدة على المستوى الدولي.

3- القيم والمعتقدات VALUES

هي مجموعة المفاهيم أو المبادئ السائدة في المنظمة والتي تحدد سلوك المديرين داخل المنظمة وكيف يعتزمون إدارة شئون العمل، فضلاً عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه وهي تمثل أساس لثقافة المنظمة وموجة لمميزاتها التنافسية.

4- الهدف الاستراتيجي

الهدف الرئيسي الذي تود تحقيقه بنهاية هذا المسار تضعه الإدارة العليا، وتسعى الجهة إلى تحقيقه بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية يتم ذلك من خلال تحديد وتقييم البدائل المتاحة للجهة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

- اهداف العمل أو الأهداف العملية الجيدة هي:

- المنسجمة مع قيم المؤسسة وأهداف القسم والمؤسسة.
- دقيقة: واضحة محددة جيداً وتستخدم الكلمات الإيجابية.
- تثير الرغبة في التحدي: لتنشيط معايير أداء مرتفعة ولتشجيع التقدم.
- يمكن قياسها: يمكن أن تكون مرتبطة بمعايير الأداء الكمية أو النوعية.
- يمكن تحقيقها: من خلال قدرات الأفراد ويجب الأخذ في الاعتبار أي

معوقات قد تؤثر في قدرة الفرد على تحقيق الأهداف، وقد يشمل ذلك نقص الموارد (المال، الوقت، المعدات، مساندة الآخرين) أو نقص الخبرة والتدريب والعوامل الخارجية التي تقع خارج سيطرة الفرد ... إلخ.

- المتفق عليها من جانب المدير والفرد المعنى، فالهدف هو اكتساب الأهداف لأفرادها، وعلى الرغم من ذلك قد تكون هناك مواقف يجب إقناع الأفراد فيها بقبول مستوى أعلى من ذلك الذي يعتقدون أنهم قادرون على الوصول إليه.
- مرتبطة بالوقت يمكن تحقيقها خلال إطار زمني محدد (لا ينطبق ذلك على الأهداف المستمرة).
- متناسبة مع عمل الفريق تبرز عمل الفريق والإنجاز الفردي على حد سواء وتستخدم بعض المؤسسات الاختصار SMART لتعريف الهدف الجيد :

Stretching = S	المرونة
Measurable = M	يمكن قياسه
Agreed = A	متفق عليه
Realistic = R	واقعي
Time-related = T	مرتبط بالوقت

تحليل SWOT

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

5- مواطن القوة S: Strength

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

6- مواطن الضعف W: Weakness

1- ....

2- ....

3- ....

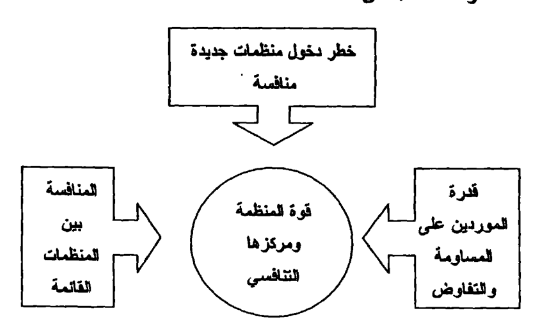
4- ....

5- ....

ب - أين نحن ؟

1. ما هو وضع المنظمة التنافسي ؟
2. ما هي ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر في المنظمة ؟
   - ما هي الفرص أمام المنظمة ؟
   - ما هي التهديدات ؟
3. ما هي الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالمنظمة ؟

1- قدرة المنظمة على المنافسة



2- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

- الفرص O : Opportunities

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

- التهديدات T : Threats

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

3- ما هي الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالمنظمة :

خطوات تحليل الأطراف المشاركة :

- تعيين وتحديد الأطراف ذات المصلحة .
- تحديد مصالح واهتمامات الأطراف ذات المصلحة.
- تحديد المطالب والادعاءات المحتملة لتلك الأطراف تجاه المنظمة.
- تحديد الأطراف الأكثر أهمية من منظور المنظمة.
- تحديد التحديات الاستراتيجية الناتجة عن ذلك.

ج- ماذا نريد أن نكون ؟

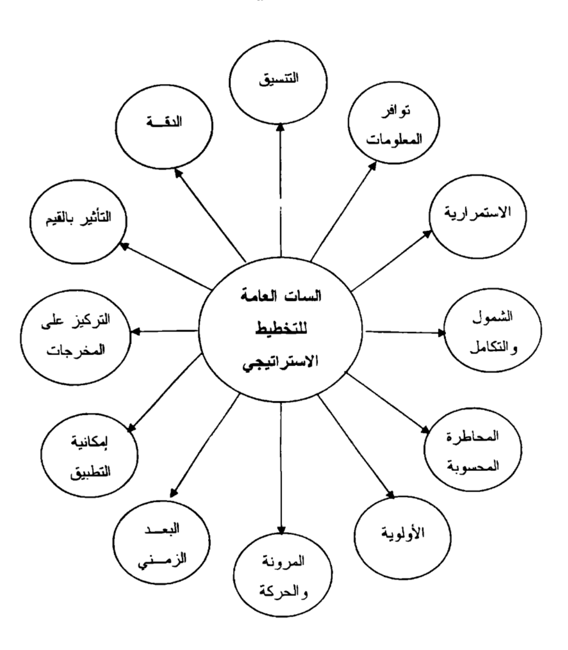
- أعد النظر في أهدافك .
- حدد البدائل الرئيسية التي يمكن اللجوء إليها للوصول إلى الأهداف الرئيسية.
- قيّم البدائل في ضوء أوجه القوة والضعف في الجهة والفرص والتهديدات البيئية.

- توليد بدائل الاستراتيجية :

ويكون ذلك باستخدام مصفوفة Tows التي تعتبر قراءة أخرى لتحليل Swot، وذلك على النحو التالي:

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة: - -	نقاط ضعف : - -
تهديدات : - - - -		
فرص : - - - -		

سادساً : مقومات التخطيط الاستراتيجي



سابعاً : معوقات التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه ما زال هناك من المعوقات التي تحول دون استخدامه على مستوى جميع المنظمات، وذلك يرجع إلى:

- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب، اعتقادًا منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، أو اعتقادًا خاطئًا بأنها ليست مسئوليته أو أنه لن يكافأ عنها.
- البيئة الخارجية مضطربة، مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادمًا قبل أن يبدأ، وذلك بسبب التغير السريع في عناصر البيئة وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعًا سيئًا في ذهن المدراء، فغموض التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء تجعلهم غير متقبلين للفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها تجعل المدير غير مقدر لأهمية الفكرة.
- ضعف الموارد المتاحة للمنظمة، وقد يكون سببًا رئيسيًا أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ذلك أن المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها مثلاً قد يستغرق وقتًا طويلاً حتى يمكن الوصول لها، كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.

- توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

ثامناً : الرقابة التقويمية كأداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي

تتطلب عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة، بحيث يكون قادرًا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصاديًا قادرًا على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وأن يكون شاملاً بحيث يفصل كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة، وأن يتسم بالتوازن في الوقت ذاته.

وتمر عملية الرقابة التقويمية بثلاثة مراحل هي:

1- الرقابة التقويمية :

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وتمر بالآتي :

- إجراء مسح تقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيدًا لاختيار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقاتها في إجراء قياس الأداء الفعلي فيما إذا كان يطابق الأداء المخطط.
- تقييم محتويات الاستراتيجية.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

2- المراجعة الاستراتيجية :

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرون وتستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق :

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات متلقي الخدمة والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة المساهمة بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- تحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير او تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين :

أ – تحديد أسباب الانحرافات :

وهل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم بأمور طارئة غير متوقعة في البيئة الخارجية، وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة، لعلّ من أهمها الاستيضاح عن مدى ملاءمة الاستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

ب– الإجراءات التصحيحية :

وذلك من خلال تعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقة المنظمة بالبيئة.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية
المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة
من البلدان العربية والدول الأفريقية

نبدأ الفصل بإعطاء خلفية موجزة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأهميته، وخطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ثم ننتقل لإجراء دراسة مقارنة لنقاط القوة والضعف لدى منظمات الأعمال العربية، وهو ما يعرف بـ Swot analysis في ضوء العوامل الخارجية، والتي تم تعريفها في هذه الدراسة على أنها العوامل الخاصة بمعدلات تزايد السكان والتنمية البشرية ومعدل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهي في مجموعها عوامل خارجة عن إرادة منظمة الأعمال ولكن لها تأثير مباشر على مستوى أدائها، كما تبرز الورقة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بيئة منظمات الأعمال العربية والأفريقية، وذلك من خلال تحديد مجموعة مؤشرات حاكمة لكفاءة إنجاز الأعمال وقياس أداء المنظمات العربية بالنسبة لمجموعة هذه المؤشرات، مثل مؤشرات سرعة أداء العمل واستخراج التراخيص وتشغيل العمالة وتسجيل المشروع لدى السلطات في الدول المضيفة وقوانين حماية المستثمرين وغيرها من المؤشرات.

وتعتمد الورقة بالإضافة إلى المسح الأدبي على دراسة البيانات والتقارير الحديثة التي صدرت عن البنك الدولي، بالإضافة إلى التقرير الصادر عن المجلس الوطني المصري للتنافسية لعام 2008. وتختتم الورقة بطرح أهم قضايا ومعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العربية، والعوامل التي تعوق تنافسيتها، كما تعرض لأهم الحلول المقترحة للتصدي لهذه المعوقات.

الكلمات الدالة: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال العربية، مؤشرات الكفاءة والتنافسية، العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية.

يرتكز مفهوم الإدارة الاستراتيجية على وضع خطط تنفيذية شاملة

للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل [1] والإدارة الاستراتيجية هي عملية يقوم من خلالها المدراء بوضع وتطبيق استراتيجيات تهدف إلى الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الظروف البيئية المتاحة والعوامل الداخلية للمنظمة.

أولاً : خطوات الإدارة الاستراتيجية

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة ركائز، وتبدأ **أولاً**: بتحديد المهمة الاستراتيجية للمنظمة Strategic Mission، وكذلك وضع الأهداف الاستراتيجية، **ثانيًا**: تعتمد على دراسة وتحليل الوضع التنافسي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء الأعمال والعوامل الداخلية للمنظمة المؤثرة في كفاءة أداء هذه الأعمال، ويطلق على مجموع الأنشطة التي يقوم بها المدراء في هذه الخطوة بوضع الاستراتيجية Strategy Formulation ، وبالطبع تعتمد المرحلة الثالثة من الإدارة الاستراتيجية على تطبيق الاستراتيجيات التي تم وضعها في المرحلة الثانية Strategy Implementation ومتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة، وغني عن الذكر أن نجاح الإدارة الاستراتيجية يرتكز في المقام الأول على تطبيق الخطط الموضوعة، وبغير هذا التطبيق تصبح الخطط الموضوعة مجرد حبرًا على ورق.

ثانياً : أهمية الإدارة الاستراتيجية

الفائدة العظمى من الإدارة الاستراتيجية هي أنها تساعد المنظمة على تحديد الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين، كما أن الإدارة الاستراتيجية لها أهميتها بالنسبة لتحديد مسار للمنظمة ومهمة محددة لها تحفز

(1) M.Bartol, Kathryn and C. Martin, David. 2nd ed . (1994). Management. New York: McGraw-hill.inc.p.168.

العاملين والمدراء وبقية المتعاملين stakeholders مع المنظمة على العمل في ظل رؤية مستقبلية واضحة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة الاستراتيجية تشجع العاملين على الابتكار وإيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة، وكذلك فإن الإدارة الاستراتيجية هامة جدًا بالنسبة لإشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار وفي عملية التخطيط، ومن ثم تؤدي إلى انخراطهم في العمل والتزامهم بتطبيق الخطط الموضوعة.

ثالثاً : أهمية دراسة السوق عند وضع الاستراتيجية

ولعلّ أهم خطوة عند وضع الاستراتيجية هي دراسة الوضع التنافسي للمنظمة، وتعتمد هذه الخطوة على دراسة السوق وتحديد نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف لدى المنظمة أو الشركة بالمقارنة بمنافسيها في السوق، وهي الخطوة التي تعرف بـ Swot Analysis ، وهي كلمة ملخصة تعني النقاط التالية:

- Stength

خاصية داخلية تتميز بها المنظمة تمكنها من تحسين وضعها التنافسي S

- Weakness

خاصية داخلية قد تعرض المنظمة للخسارة في مواجهة المنافسين W

- Opportunity

ظرف أو ظروف خارجية قد تحقق للمنظمة مكاسب في مواجهة المنافسين O

- Threat

ظرف في البيئة المحيطة والخارجية قد تقلل من فرص نجاح المنظمة في مواجهة المنافسين T

- **دراسة البيئة الخارجية Environmental**

لا شك أن عملية Swot Analysis يجب أن تسبقها عملية أشمل، وهي دراسة البيئة الكلية التي تشتمل على عوامل قد تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعلى العكس قد تعوقها عن ذلك، وهي ما تسمى بـ Mega-environment ، وتتضمن العوالم التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، هذا بالإضافة إلى دراسة أحوال مجموعة المتعاملين او المستفيدين من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل أشمل من مجموع الزبائن والمنافسين والموردين ... إلخ.

رابعاً : العوامل التي تحد من فعالية الإدارة الاستراتيجية لدى المنظمات العربية

تتميز الشركات الدولية بكفاءة عالية في وضع استراتيجيات تنافسية في ظل الظروف المتغيرة للسوق، وعلى العكس فإن المنظمات العربية الدولية تواجه عدة صعوبات في وضع خطط مستقبلية تتيح لها تحسين أوضاعها في مواجهة الشركات الأجنبية، وقد يجدر البدء بالبحث عن أسباب هذه الصعوبات بمثال تطبيقي يحتوي على إجراء دراسة تحليلية، أو ما يسمى بـ Swot analysis للعوامل البيئية التي تعمل من خلالها المنظمات العربية، وهذا ما سيتناوله العرض التالي، ولكن يجدر البدء أولاً بالتعرف على خصائص بيئة الأعمال في الدول العربية ودول شمال أفريقيا.

(نبدأ في العرض التالي بالعوامل والتي تعمل من خلال البيئة وبناء على الخلفية السابقة، ويتم فيما يلي تناول أهم هذه المعوقات بشيء من التفصيل والتي تشتمل على:

خامساً : خصائص البيئة التي تعمل من خلالها منظمات الأعمال في منظمة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تشترك دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا Middle East and North Africa في بيئة مشابهة من حيث النظم السياسية، سواء كانت نظم حكم أو دينية أو قبلية (Mellahi 2003)، بالإضافة إلى أن الحكومات بهذه الدول تتحكم في معظم الأنشطة الاجتماعية والسياسية وتلعب دورًا ملموسًا وحيويًا في مجال العمل.

وتتسم بيئة العمل في هذه الدول بصفات خاصة، مثل الاعتماد على المعرفة الشخصية لتيسير إجراء الأعمال والحصول على الأوراق المطلوبة بواسطة الأشخاص ذوي النفوذ أو الذين يمكن الوثوق بهم، ونلاحظ أن هذه السمة تنعكس بالسلب على أداء المظمات التي تتوفر لديها الكفاءة، ولكن لا يتمتع أصحابها بشبكة علاقات قوية بأصحاب النفوذ والمقربين للسلطة أو النخبة الحاكمة، وتصبح هذه البيئة غير مواتية لتطبيق القانون بطريقة عادلة على الأفراد، حيث تتدخل النخبة التي تتمتع بالنفوذ في المجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للإحالة بين هذه المنظمات وتوقيع العقوبات المفروضة عليها في حالة المخالفات المالية أو عدم الانصياع إلى القوانين بصفة عامة. (Schlumberger, 2000, p. 250).

ومن الخصائص الأخرى المميزة لهذه الدول أن النظم الاجتماعية بها تقوم على أساس مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوكيات، تتبع في غالبيتها من الديانات والتعاليم السماوية التي تقدس الطاعة والانسياق للحاكم وإسناد الفشل للأقدار والاتكال على المعارف والأقارب، وفي الأخص فإن المجتمعات العربية هي مجتمعات ذكورية يقوم فيها الرجال بإدارة العمل الحر وتشير الدراسات إلى تحكم النخب المجتمعية بهذه الدول في القرارات

التي يتخذها الأفراد بشأن تحسين الأعمال أو تطويرها، بل والتصدي لمنع تطبيقها خاصة في حالة تعارضها والمصالح الذاتية لهذه النخب المسيطرة على مقاليد الأمور.

ومن الملاحظ أيضاً أن مجمل منظومة القيم المجتمعية والدينية في دول المنطقة العربية تختلف بشكل أساسي عن المنظومة التي تعمل من خلالها الشركات الدولية النشاط Multinational Organizations.

سادساً : تحديد الوضع التنافسي للشركات العربية في ظل المؤشرات العامة

وبالإضافة إلى ضرورة فهم السمات الخاصة والمميزة لبيئة منظمات الأعمال في الدول العربية كخطوة أولى، فإن الخطوة التالية في الإدارة الاستراتيجية تتمثل في تحديد الوضع التنافسي للشركات العربية بالنسبة للأسواق العالمية، وتنطوي هذه الخطوة على عقد مقارنات هامة تعتمد على مؤشرات أساسية للتنافسية، وقد تم تحديد هذه المؤشرات في الدراسه الحالية لتشمل ما يلي :

جدول (1)

المؤشرات التي استخدمت في الدراسة والخاصة بالعوامل

البيئية الخارجية المؤثرة على أداء الأعمال في المنظمات العربية

Population Index (POP)	مؤشر السكان
Human Development Index (HDI)	مؤشر التنمية البشرية
Digital Opportunity Index (DOI)	مؤشر استخدام التقنية الرقمية
Environmental Performance Index (EPI)	مؤشر الأداء البيئي
Global Competitiveness Index (GCI)	مؤشر المنافسة الدولية

وقد تم اختيار المؤشرات السابقة في ظل تقارير البنك الدولي التي اعتبرت هذه المؤشرات من المؤشرات الرئيسة التي تعتمد عليها الدول لقياس وضعها التنافسي في مجال النشاط الدولي للمال والتجارة.

1- وبالنسبة لمؤشر التنمية البشرية Human Development Index (HDI)

نجد أنه على الرغم من تعاظم أهمية النفط في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن معظم الدول تحتل مكاناً أقل بالنسبة للمؤشرات الدولية التنمية البشرية، بالإضافة إلى أن الفروق متباينة في مستويات النواتج القومية لدول المنطقة، كما أن مستويات الإنتاجية والاستثمارات بها تقل بنسبة ملحوظة عن متوسط نسب الاستثمار والإنتاجية بالدول المتقدمة. وتشير الدراسات إلى أن النمط الاقتصادي السائد بدول المنطقة يغلب عليه تدخل الدولة بشكل ملحوظ، بالإضافة إلى اعتماد اقتصاد المنطقة على الدخول المحصلة من النقط والتحويلات البنكية للعاملين بالدول الأخرى، وهي عوامل ضعيفة لا تشكل بنية تحتية قوية لمواجهة تحديات العولمة والتجارة العالمية.

2- مؤشر استخدام التقنية الرقمية Digital Opportunity Index (DOI)

يشير التقرير الهام الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات لعام 2007[2] المنعقد في جنيف بسويسرا أن مؤشر استخدام التكنولوجيا الالكترونية أو الرقمية يعتبر من الأدوات الهامة لقياس مستوى تقدم الدول في استخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات وتداولها، وقد تم استخدام هذا المؤشر

(2) World Information Society Report (WISR) (2007) International Telecommunication Union (ITU), Geneva, Switzerland, Available at:
http://www.itu.int/osg/spu/publications/worldinformationsociety/2007/index.html.

للمقارنة بين 181 دولة في عام 2006، ولذا تقوم عدة جهات بالاستعانة بـه مثل الباحثين وحكومات العديد من الدول، وكذلك المؤسسات التنموية في إجراء الدراسات في هذا المجال، وأشارت الدراسات التي استخدم فيها الباحثون هذا المؤشر في القياس مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بدول شمال أفريقيا والدول العربية إلى تباين دول المنطقة في مستوى استخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات، وكذلك في مجال حجم الأجهزة التي تستخدمها بالإضافة إلى تباين مهارات الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأجهزة، وجاءت إسرائيل في مقدمة الدول التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية، واحتلت دولتا السودان وموريتانيا ذيل قائمة الدول في مجال استخدام التقنيات التكنولوجية، كما هو مشار إليه بالجدول رقم 1 حيث تدل الأرقام الكبيرة على الفجوة في استخدام التكنولوجيا المعلوماتية بالدول محل الدراسة.

وتجدر الملاحظة أن هذا الجدول اشتمل على بيانات مجموعة منتقاة من الدول العربية والأفريقية على أن الدراسة الأصلية التي احتوى عليها التقرير الذي قامت بإجراءه الجمعية الدولية للمعلومات يشير أيضًا إلى التقدم الملموس الذي حققته بعض الدول الأخرى مثل المغرب، والتي ارتقت بحوالي 35 درجة عن موقعها الدولي في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في عام 2005 عنه في عام 2006 ، وفي المقابل فقد تأخرت بعض الدول في هذا المجال حيث تراجعت مكانة دولتي الكويت والسعودية، فكان ترتيب الكويت 45 في عام 2005، وأصبح 60 كما كان ترتيب السعودية 72 وتراجع إلى 75.

ويعلل بعض الكتاب مثل Bartholomew تأخر دول المنطقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى اختلاف الثقافة المجتمعية حول أهميتها وعدم تعود الأفراد على استخدامها، بالإضافة إلى أن هذه الدول قد استعانت

بهذه التقنيات مؤخراً وإلى عدم توفر المهارات اللازمة لدى الأفراد لاستخدام الأجهزة الالكترونية بصفة عامة.

3- مؤشر الأداء البيئي Environmental Performance Index (EPI)

اشتمل هذا المؤشر وفقاً للتقرير الصادر عن المؤتمر الدولي للاقتصاد لعام 2006 (3) على 16 مقياساً لتقييم الدول في المجالات التالية: الصحة البيئية ونوعية الهواء والموارد المائية والموارد الطبقية، وفي مجال الطاقة المستدامة، وقد خلصت الدراسات التي تمت في هذا الخصوص إلى أن معظم دول المنطقة قد رصدت مبالغ كبيرة للتصدي للمشكلات الخطيرة التي تواجهها في مجال الحفاظ على البيئة، على أنها ما زالت تواجه صعوبات جادة قد تعوق التنمية الاقتصادية بها.

فعلى سبيل المثال فقد بعض الدول مثل: لبنان والإمارات وتركيا وإيران والسعودية ترتيباً عالياً يشير إلى تحديات كبيرة تواجه هذه الدول في مجال التنمية المستدامة والحفاظ على مواردها الطبيعية، كما تشير نفس الدراسة إلى تقدم بعض الدول مثل موريتانيا والسودان واليمن في مجال الحفاظ على البيئة، ولكنها تعزى هذا التقدم إلى عدم ازدهار الصناعات الحديثة بها، ومن ثم عدم تلوث البيئة الناتج عن التقدم الصناعي، وتبرز الدراسات أيضاً عدم توفر البنية التحتية بهذه الدول في مجال المياه الصالحة للشرب والاستخدام الآدمي وفي إنشاء مشروعات للتحكم في التلوث البيئي بصفة عامة.

وعلى الرغم من رصد المبالغ الكبيرة في مجال الحفاظ على البيئة في دول المنطقة تشير الدراسات إلى أن نقص الموارد المائية على وجه

(3) World Economic Forum (2006) Environmental Performance Index, Available at: http://www.yale.edu/epi/.

الخصوص سوف يؤثر سلباً على التنمية الاقتصادية، فعلى سبيل المثال فقد قام تقرير صادر عن الاتحاد الأوروبي في عام 2006 بتقدير الاستهلاك الحالي السنوي للفرد بحوالي 1200 متر مكعب (مقارنة باستهلاك الفرد في دول العالم ويصل إلى 7000)، وعلى الرغم من الفجوة الكبيرة في حجم الاستهلاك الحالي المخصص للفرد بدول المنطقة بمقارنة بالمعدلات العالمية فتتوقع الدراسة انخفاضه بشكل مستمر حتى يصل إلى 550 متر مكعب للفرد بحلول عام 2050 .[(4)]

وتختلف مشكلات نقص الموارد في دول أخرى مثل مصر وسوريا، حيث تعتمد هاتان الدولتان بشكل كبير على مصادر للمياه قادمة من دول أخرى مما يجعلها عرضة لمخاطر جسيمة إذا ما تغيرت سياسات الدول المجاورة لها بالنسبة للتحكم في المياه التي تمر بأراضيها، وتدعو العديد من التقارير الدولية إلى الضرورة الملحة لدراسة بدائل جديدة لمصادر المياه أو التنمية المستدامة لها للحفاظ عليها وضمان استمراريتها، ومن ضمن البدائل المطروحة والتي تستوجب الدراسة إمكانية نقل المياه عن بُعد وتحلية مياه البحار.

4- مؤشر التنافس الدولي Global Competitiveness Index (GCI)

تم تطوير هذا المؤشر من قاعدة البيانات السابقة التي وضعها Jeffry Sachs and Johan McArthur في عام 2001 التي سميت بقاعدة أو مؤشر التقدم التنافسي، وهي تعتمد على تعريف التنافس في مجال الأعمال

---

(4) Nasr. M. (2003) "Assessing desertification in the Middle East and North Africa: policy implications", in H.G. Brauch et al. (Eds). Security and Environment in the Mediterranean: concepualisin Security and Environmental Conflicts, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag. In Achievin business excellence and competitiveness in the MENA region Allam Ahmed.

على أنه مجموعة من العوامل والسياسات والمؤسسات التي تحدد مستوى الإنتاجية في دولة من حيث تعني الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الذي يؤدي إلى تقدم الاقتصاد وتحسين أداءه على المدى الطويل [5].

وقد تم تجميع البيانات الخاصة بهذا المؤشر من دراسات معتمدة وموثقة تقدمت بها المؤسسات الدولية للتنمية خلال المؤتمر العالمي للاقتصاد[6] ، وبالإضافة إلى هذا المؤشر، فهناك المؤشر الذي نشره التقرير العربي عن التنافسية حديثا 2007 (Arab World Competitiveness).

وكما هو موضح بالجدول 2 احتلت إسرائيل موقع الصدارة بالنسبة للمنافسة العالمية، حيث حصلت على مؤشر (15) عند مقارنتها بسائر دول منطقة الشرق الأوسط وتلتها الإمارات العربية المتحدة (32) حيث تميزت بتوفر البيئة الأكثر تنافسية للأعمال تليها في ذلك دولتي قطر والكويت.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف الدراسات من حيث المؤشرات التي تستخدمها لإجراء المقارنات في مجال المنافسة وكفاءة إنجاز الأعمال، فعلى سبيل المثال اعتمدت الدراسات التي قام بها البنك الدولي على مؤشر المنافسة Business Competitiveness Index (BCI) ، بالإضافة إلى مؤشر تيسير الإجراءات Easiness of Doing Business (EDB) كمؤشرين أساسيين لتحديد التنافسية والكفاءة.

---

(5) Hanouz, M.D.. El Diwany, S. and Yousef, T. (2007) "The Arab world competitiveness report 2007: sustaining the growth momentum", World Economic Forum, Available at:
http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Arab%20World%20Competitiveness%20Report/index.htm. Accessed on 5 August 2007.

(6) World Economic Forum, Abailable at:
http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Arab%20World%20Competitiveness%20Report/index.htm. Accessed on 5 August 2007.

Achieving business excellence and competitiveness in the MENA region

Table 1 **MENA POP, HDI, DOI, EPI and GCI (2006)**

Countries	POP	HDI	DOI	EPI	GCI
Algeria	33.4	102	83	63	76
Bahrian	.7	39	35	—	49
Djibouti	0.7	184	132	—	—
Egypt	72.1	111	91	85	63
Jordan	5.6	86	79	64	52
Iran	69.7	96	105	53	—
Israel	6.8	23	14	45	15
Kuwait	3.0	33	60	—	44
Lebanon	3.7	78	63	36	—
Libya	5.9	64	109	—	—
Mauritania	2.8	153	154	161	114
Morocco	30.4	123	68	65	70
Oman	2.5	56	81	60	—
Saudi Arabia	23.6	76	75	59	—
Syria	19.1	107	104	97	—
Sudan	36.2	141	136	124	—
Tunisia	10.2	87	87	82	30
Turkey	72.5	92	52	49	59
Qatar	0.8	46	38	—	38
United Arab Emirates	2.0	49	37	47	32
Yemen	26.9	150	128	122	—

* Poulation (POP) calculated in million peoples, HDI (171 coiuntries), DOI (181 countries), EPI (133 countries) and GCI (125 countries).

Source: Adopted from WISR (2006, 2007); ITU World Telecommunication Indicators Database; Yale Centre for Environmental Law and Policy (2006); UNDP (2006); World Economic Outlook Database (2007) and the World Economic Forum (2006) (Arab World Competitiveness Report 2007 and Global Competitiveness Report 2006-2007).

- تحديد الوضع التنافسي للشركات العربية في ظل المؤشرات الخاصة بإنجاز الأعمال

استخدمت دراسة هامة قام بها البنك الدولي مؤشرين أساسيين لهما علاقات مباشرة بقياس كفاءة أداء الأعمال في المنظمات العربية، وتم الاستعانة بهذين المؤشرين لقياس كفاءة هذه المنظمات للمقارنة فيما بينها في الخطوة الأولى ثم للمقارنة فيما بينها وبين الشركات الأجنبية في الخطوة التالية وتم تجميع هذه المؤشرات في الجدول رقم (2) والمؤشرين هما:

مؤشر المنافسة في الأعمال Business Competitiveness Index (BCI)

مؤشر تيسير الإجراءات الخاصة بالعمل Ease of Doing Business (EDB)

وتبرز الدراسة الحالية هذين المؤشرين لأهميتهما في مجال المنافسة الدولية وفي إنجاز الأنشطة التجارية الدولية.

جدول (3)

مؤشرات الأداء التنافسي للأعمال في بعض الدول العربية المنتقاة

الدول	مؤشر المنافسة (BCI)	مؤشر تيسير الإجراءات (EDB)	البيئة المواتية للاستثمار
الجزائر	85	116	بيئة ممتازة للاستثمار لكن مع تأخر كبير في الاقتصاد الكلي نتيجة الفجوة في استخدام التكنولوجيا
البحرين	51	-	أداء جيد للاقتصاد الكلي بالإضافة إلى مؤشرات اجتماعية واقتصادية مواتية مع وجود فجوات كبيرة في التعليم العالي والتدريب.
جيبوتي	-	161	
مصر	76	165	مؤسسات وبنية تحتية مواتية ولكن تعتبر من أكبر الدول التي لديها عجز ملحوظ في الموازنة العامة وحجم الديون الخارجية.
الأردن	52	78	أسواق تتمتع بالكفاءة والمساءلة ولكن هناك فجوة في استخدام ونقل التكنولوجيا
إيران	-	119	
إسرائيل	19	26	اقتصاد منافس من الدرجة الأولى وانجازات متميزة دولية في مجالات التكنولوجيا والبنية التحتية وإدارة الاقتصاد الكلي.
الكويت	44	46	أداء اقتصادي ممتاز ولكن هناك عوائد ضعيفة على الاستثمار في التعليم وفجوة في الابتكار
لبنان	-	86	
ليبيا	-	-	مؤشرات قوية للاقتصاد الكلي ولكن البنية التحتية ضعيفة وكذلك عدم جودة التعليم.

الدول	مؤشر المنافسة (BCI)	مؤشر تيسير الإجراءات (EDB)	البيئة المواتية للاستثمار
موريتانيا	101	148	عدم توازن الاقتصاد الكلي مع مؤسسات قوية
المغرب	66	115	مؤشرات اقتصادية قوية وأسواق منافسة ولكن هناك فجوة في المهارات والموارد البشرية المدربة
عمان	-	55	مؤسسات متطورة وسوق عمل يتميز بالكفاءة ولكن هناك فجوة في التعليم والتميز
المملكة العربية السعودية	-	38	
سوريا	-	130	نسب ضئيلة من الفساد وعوائد اقتصادية واجتماعية مرتفعة ولكن بيئة اقتصادية ضعيفة وتدخل كبير للدولة لحماية الاقتصاد
السودان		154	
تونس	26	80	مؤسسات مستقرة وعوائد استثمار جيدة على التعليم ولكن بنية تحتية وأسواق مالية ضعيفة
تركيا	46	91	
قطر	34	-	بيئة ممتازة من حيث الاقتصاد الكلي ولكن في حاجة لتطوير البنية التحتية بدرجة أكبر
الإمارات العربية	31	77	مؤشرات قوية جداً من حيث الاقتصاد الكلي والمؤسسات ولكن ضعيفة من حيث التعليم والابتكارات.

- **المصدر**: بيانات مستخلصة من التقارير المقدمة خلال المؤتمر العالمي للاقتصاد وتقرير عن تنافسية الشركات في العالم العربي، وكذلك تقرير التنافسية العالمية المنافسة الدولية لعام 2006-2007 بالإضافة تقرير البنك الدولي لعام 2006 وقاعدة البيانات الاقتصادية لعام 2007.

- المرجع :

Business Excellence and Competitiveness in MENA, 2008 Achieving business excellence and competitiveness in the MENA region Allam Ahmed.

- ملحوظة: الأرقام الكبيرة تشير إلى تعقد الإجـراءات بالنـسبة لمؤشـر تيـسير إجراءات العمل وكذلك بالنسبة لمؤشرات المنافسة فالأرقام الكبيرة تـشير إلـى الفجوة في المنافسة الدولية.

--- = عدم توفر البيانات

جدول 3.1

ترتيب مصر فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على القيام بالأعمال

العامـــل	ترتيب أداء الأعمال		
	2008 (بين 178 دولة)	2007 (بين 175 دولة)	التغيير
الحصول على التراخيص	163	165	2
سداد الضرائب	150	152	2
تنفيذ العقود	145	146	1
أداء الأعمال	136	152	26
الخروج من السوق	125	124	10
الحصول علي الائتمان	115	156	41
تشغيل العمالة	108	106	20
تحويل الملكية	101	147	46
حماية المستثمرين	83	105	22
بدء النشاط	55	136	71
التجارة عبر الحدود	36	86	60

- المصدر: البنك الدولي 2007، تقرير أداء الأعمال لعام 2008

* ملاحظة: تم إعادة حساب ترتيب أداء الأعمال لعام 2007 كي يعكس التغعيـرت فـي المنهجية وإضافة ثلاثة دول جديدة.

ويلاحظ من استقراء الجدول 3 تباين الدول العربية من حيث مؤشـر المنافسة، فحصلت موريتانيا على 101، مما يدل علـى ضـعف مقـدرتها التنافسية وحصلت في نفس الوقت على 148، وهو رقم يـدل علـى تعقيـد الإجراءات الخاصة بالمشروع تليها مصر من حيث انخفاض نسبة المنافسين (76)، وتعقد الإجراءات الخاصة بإنجاز الأعمال حيث حصلت على (165) وهو أعلى رقم يدل على التعقيد الشديد الذي يؤثر بالسلب على إنجاز العمـل ويشرح الجدول 2.1 مظاهر هذا التعقيد بشيء من التفصيل.

وعلى العكس حصلت في المقابل إسرائيل على 19 في مجال المنافسة الدولية، و26 في مجال تيسير الإجراءات الخاصة، وفـي المرتبـة الثانيـة حصلت تونس على 26، وهو مؤشر مرتفع يدل على تنافسية عالية وعلـى الرغم من ذلك حصلت على 80، وهو معدل مرتفع يدل على التعقيد النسبي في إجراءات العمل.

كما جاءت الكويت في المرتبة الثالثة من حيـث المنافـسة، وتيـسير إجراءات العمل، واحتلت دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة الرابعة تليها تركيا، وبصفة عامة يلاحظ من الجدول عـدم ارتبـاط المؤشـر الخـاص بالمنافسة بمؤشر تيسير إجراءات العمل، فبينما تمتعت بعض الـدول مثـل الإمارات العربية بمؤشر جيد من حيث المنافسة (31) ظل مؤشـر الـدال على تعقيد الإجراءات مرتفع (77) مقارنة بالدول الأخرى مثل إسـرائيل (19) و (26) على التوالي.

وفي دراسة حديثة اعتمدت على الدراسة السابقة، قام البنـك الـدولي بترتيب دول المنطقة وفقاً لعشرة مؤشرات اعتبرتها الدراسة أساسية لتحقيـق كفاءة الأعمال والمنافسة الدولية، وقد اشتملت هذه المؤشرات على العوامـل التالية الحاكمة للتنافسية في مجال الأعمال.

جدول (4)

مجموعة المؤشرات الدالة على الكفاءة والتنافسية

Strating a Business (STA)	المدة الزمنية اللازمة لإنشاء المشروع
Dealing with Licenses (LIC)	استخراج التراخيص
Employing Workers (EMP)	توظيف
Registering Property (REG)	تسجيل المشروع لدى السلطات
Getting Credit (CRE)	الحصول على القروض
(PRO) Protecting Investors	حماية المستثمر
Paying Taxes (TAX)	تسديد الضرائب
Trading Across Borders (TAB)	التجارة عبر الحدود الجغرافية
Enforcing Contracts (CON)	تنفيذ التعاقدات وفقاً للقانون
Closing a Business (CLO)	غلق المشروع

وكما هو موضح بالجدول 4 تم ترتيب دول المنطقة وفقاً لسرعة إنجاز الأعمال المشار إليها في الجدول 3، وهذا يعني أن الدول التي جاءت في مقدمة الجدول تعتبر أكفاء من الدول الأخرى بالنسبة لتحقيق مؤشرات الكفاءة المشار إليها في الجدول 3.

جدول (5)

ترتيب الدول العربية وفقاً لمؤشرات الكفاءة في أداء الأعمال

الدول	الترتيب	البدء	التراخيص	التوظيف	التسجيل	الائتمان	حماية	الضرائب	التجارة	العقود	إنهاء المشروع
إسرائيل	1	1	8	8	16	1	1	11	2	10	2
السعودية	2	14	2	2	1	3	6	3	3	7	10
الكويت	3	6	11	1	7	6	2	5	5	6	6
عمان 4	5	14	5	3	15	3	1	14	9	4	
الإمارات	5	13	4	7	2	9	9	1	1	11	15
الأردن6	10	3	3	11	6	9	4	8	5	9	
تونس7	3	12	10	8	8	15	15	4	3	1	
لبنان8	7	7	4	10	2	5	8	9	14	12	
اليمن9	16	1	6	5	9	9	12	12	2	8	
المغرب	10	2	15	17	6	14	9	14	7	12	5
الجزائر	11	8	13	11	17	9	3	17	13	4	3
إيران12	4	16	15	15	3	16	13	11	1	11	
غزة& ض.غربية	13	17	10	12	12	3	6	9	6	8	16
سوريا14	11	5	9	9	9		10	15	15	7	
العراق	15	12	6	13	4	14	6	6	17	13	16
مصر17	9	17	16	14	17	9	16	10	16	13	

المصدر: بيانات تم تجميعها بواسطة الباحثة من تقرير البنك الدولي لعام 2006

ملحوظة

الترتيب: تم ترتيب الدول بناءً على درجة السهولة في أداء الأنشطة المتعلقة بالعمل والتجارة وقد تم تحديد هذه الأنشطة لتشمل عشرة عوامل أو مؤشرات للكفاءة، وهي: سرعة إنشاء أو تأسيس المشروع، سهولة استخراج التراخيص، إجراءات توظيف العمالة

اللازمة، تسجيل المشروع لدى السلطات، السهولة واليسر في الحصول علـى الائتمـان المطلوب، حماية الدولة المضيفة للمستثمرين الأجانب، اليسر في التعامل مع الـضرائب، الالتزام بتطبيق القانون والعقود، تيسير الإجراءات الورقية عند إنهاء المشروع.

الخلاصة :

يخلص البحث إلى أن هناك عدة صعوبات قد تعـوق القيـام بـالإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في الدول العربية، وتتباين هذه الصعوبات من دولة إلى أخرى على أن معظم الدول تشترك في السمات العامة التي تعمل من خلالها منظمات الأعمال بها، فعلى سبيل المثال تشترك دول المنطقة في العديد من النواحي الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد، ويلعب الـدين الإسلامي دوراً كبيراً في تشكيل الأنماط السلوكية الخاصـة بإنجـاز العمـل والتبعية للرؤساء، وإنجاز العمل من خلال الآخرين وأصحاب النفوذ وتغلـب المصالح الذاتية على المصالح العامة والفساد الإداري على أنه من الأخلاقيـة فيتسم أداء رجال الأعمال بالأمانة والنزاهة والصدق، وتتباين الدول من حيث الإقبال على استخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات والشفافية ودرجة مشاركة الرؤساء في اتخاذ القرار بشأن وضع الخطط التنفيذية وهي خطوة أساسـية لا تستطيع أن تقوم الإدارة الاستراتيجية بدونها.

وتتباين الصعوبات التي تواجه منظمات الأعمال في الدول العربية من حيث العوامل الخارجية، مثل ارتفاع نسبة السكان، التنمية البـشرية، التقـدم الفني والتكنولوجي، الأنظمة الاقتصادية ونظم القروض والائتمان، وبـصفة عامة يمكن القول أن المؤشرات تدل على ضعف التنافسية وإنجاز الأعمـال لدى معظم دول المنطقة باستثناء بعض الدول مثل تونس والإمارات العربية والكويت وقطر.

ولذا هناك حاجة ملحة للوصول لمقترحات وحلول من شأنها أن تحسن

الوضع التنافسي للدول العربية، ولا يتـأتى ذلـك دون اعتنائهـا بـالإدارة والتخطيط الاستراتيجي باعتبارهما المحركين الرئيسيين لعجلة التنمية، وقـد أوضحت الدراسة أهم المعقوات التي تواجه دول المنطقة العربية عند قيـام شركات الأعمال بالتخطيط الطويل الأجل، ولعلّ من أبرزهـا الفجـوة فـي الثقافة المجتمعية والتقليل من أهمية الإدارة الاستراتيجية إلى جانـب أهميـة توفير الكوادر البشرية والمهارات اللازمة للقيـام بـالتخطيط الاسـتراتيجي وتوفير البنية التحتية وضرورة إجراء طفرة في اسـتخدام الـدول العربيـة للتكنولوجيا الرقمية وتيسير الإجراءات والتنمية المستدامة للموارد الطبيعيـة والحفاظ على البيئة.

- أهم القضايا والحلول المقترحة :

تطرح الدراسة البدائل والحلول التاليـة للتـصدي لمعوقـات الإدارة الاستراتيجية في الدول العربية، تتلخص في النقاط التالية:

- تواجه الدول تحديات العولمة والتكتلات الاقتـصادية العالميـة، مثـل الاتحاد الأوروبي والجات، مما يستوجب تعاون منظمـات الأعمـال العربية لحشد طاقاتها وإيجاد مكان تنافسي لها في السوق العالمي، وقد لا يتأتى ذلك دون التغلب على الخلافات فيما بينها، والـسؤال الـذي يطرح نفسه هنا ما هي الآليات المقترحة لتحقيق هذا التعاون؟
- تحتاج الدول العربية إلى بناء الثقة مع الغرب، وقد لا تتحقق هذه الثقة دونما التوحد فيما بينها من الناحية الاقتصادية، والسؤال هنا عن كيفية تحقيق الوحدة الاقتصادية والاندماج الاجتماعي فيما بينها؟
- هناك خلل في التوازن الاقتصادي والسياسي العالمي نتيجـة للهيمنـة الاقتصادية الأمريكية والتكتلات الأسيوية والأوروبية، فهل يمكن إعادة التوازن للمنظومي الاقتصادية العالمية من خلال تحقيق علاقة تبادليـة

تحل محل العلاقة الحالية التي تعتمد من خلالها الدول العربية على الدول المتقدمة؟

- من البديهي أنه لا يمكن تحقيق أية تنمية اقتصادية أو اجتماعية دون تحقيق السلام بين شعوب القارة الأفريقية. فهل يمكن التغلب على النزاعات الإقليمية مثل ما يحدث في دارفور والسودان وغيرها من الدول الأفريقية؟
- أن الباب إلى التنافسية يكمن في تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فما هي الخطوات التي قطعتها الدول العربية في هذا المجال؟
- وأخيراً وليس آخرًا – أن عنصر الاستمرارية في تطبيق السياسات والاستراتيجيات يعتبر عاملاً حاسمًا في نجاح الأعمال، ومن الملاحظ في الدول العربية شيوع ثقافة هدم ما قد تم تحقيقه تحت قيادة إدارية معينة والبدء من جديد، فهل يمكن استبدال هذه العادة بعادات أخرى تضمن الاستمرارية في السياسات خاصة إذا كانت ناجحة؟

الفصل الرابع

دور الإدارة الاستراتيجية
في
جودة أداء منظمات الأعمال العربية

- **مقدمة :**

تتناول الدراسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها، وأهميتها، ومتطلبات تطبيقها، والخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال العربية، ومعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في جودة أداء المنظمات العربية، كما تتناول الدراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات.

كما تتناول الدراسة دور البنك الدولي في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمات، وكذا دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطبيق القدرة التنافسية، وبما يتسم به النظام الاقتصادي العالمي الجديد بتعميق عالمية الاقتصاد Globalization، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات، التي من المتوقع الأخذ بها للعمل على تحسين وتطوير وتنمية أداء منظمات الأعمال في الدول العربية.

فبمواجهة كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن، سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية، هادفة للربح أم أو هادف لتنمية المجتمع، لتحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية استراتيجية ذات جودة عالية في الأداء تمكنها من ذلك.

كما مارست المنظمات العامة والخاصة أسلوب الإدارة الاستراتيجية

بشكل جديد وبضرورة ملحةَ وحتمية لزياة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصًا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

وتحرص المنظمات العربية على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق لاكتسابها آليات الميزة التنافسية من خلال تقنيات الإدارة الاستراتيجية، ومن هنا يصبح تطبيقها لعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية، لا سيما وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة من خلال جودة الأداء، والتعرف على أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات العربية وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وأدائها، واكتساب آليات الميزة التنافسية.

- **الهدف من الدراسة :**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال العربية.
2. التعرف على ورصد المراحل التي تمر بها منظمات الأعمال من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.
3. دراسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية على جودة الأداء في منظمات الأعمال العربية.
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي من المتوقع الأخذ بها لتحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال العربية.

أولاً : الإدارة الاستراتيجية بين المفهوم والأهمية

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

إن معنى الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. كما أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.

2- التحليل الاستراتيجي.

3- صياغة الاستراتيجية.

4- الاختيار الاستراتيجي.

5- تنفيذ الاستراتيجية.

6- تقويم الاستراتيجية.

والإدارة الاستراتيجية هي عملية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار وتهتم بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للاستراتيجية، إذ يرى أنه لا يتحتم ان تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) او استراتيجيات غير مخططة (طارئة)، والتي هي استجابة

غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

كما تعرف أيضاً الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف.

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كما تساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

2- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

3- تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

4- تمكن المنظمة من استخدام الموارد طبيعية وبشرية استخداماً فعالاً.

5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارة في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

6- تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

3- الاستراتيجيات الرئيسية في إدارة المنظمات العربية [1]:

تتكون الاستراتيجيات الرئيسية من عدة عناصر، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

أ – استراتيجية أقل تكلفة

وفيها تكون استراتيجية الشركة، تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي.

ب- استراتيجية التمييز

وفيها تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرًا أعلى من المعتاد. مثال منتجات شركة سوني.

ج- استراتيجية التركيز

في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

---

(1) بورتر – جامعة هارفورد

4- مهام الإدارة الاستراتيجية:

المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية متسلسلة وواضحة، تبدأ بالتحديد وتنتهي بالتقويم للإدارة، إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم الطارئة.

فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق، إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمور الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي.

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط، إنما هي علمية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية.

1- تحديد رسالة المنظمة Mission of the Organization :

وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة .
2- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.

3- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التاليـــة، وهـــي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة، والغرض من وضعها هو التحديد الـــدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

3- التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis

هي مراجعة كل من البيئة الخارجية بعرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهـــم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة اكـــي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى مستويين هما:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامـــة، وعوامـــل البيئة الخارجية الخاصة (بينة النشاط).

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

أ- عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

أ- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

ب- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

ج- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

د- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

ب- عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية :

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة من تحديد وتقييم جوانب قوة وضعف المنظمة.

4- الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice :

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي بأنها العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة:

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر.

وأشهر هذه الأدوات وأهمها:

- أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis
- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT .
- الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

S: Strength, W: Weakness, O: Opportunities. T: Threats

2- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

5- التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها بالآتي:

1- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.

4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

6- الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :

إن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ، إلا أن المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية، إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية. وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية، وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولون عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟
- وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟
- وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

- كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟
- هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

وفي ضوء ما سبق تعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها:

1- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.

2- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.

3- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات.

5- الاستراتيجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية

- نظرًا للأوضاع الدورية لموظفي المنظمة المتوقعة خلال فترة الخطة، تتخذ تدابير للإحلال المنظم للموظفين الحاليين الذين سيتقاعدون بموظفين جدد من الفئة الفنية،وفئة الخدمات العامة الذين يمتلكون المهارات والخبرات التي تعتبرها المنظمة ضرورية لعملها في المستقبل، لكي تضم نظماً فعالة للتخطيط للقوى العاملة بغرض معالجة بعض الجوانب مثل: تعويض المهارات التي فقدت، وتطوير هياكل القوى العاملة لمراعاة طرق العمل الجديدة، وتحسين المساواة بين الجنسين والتوازن الجغرافي.
- برامج توظيف موجهة لخدمة الموظفين الفنيين الشبان تدعمها المهارات والخبرات الأساسية التي يتم تحديدها خلال السنوات الأولى من خدمتهم.
- مواصلة استعراض الوظائف في فئة الخدمات العامة لضمان مواكبتها لاحتياجات المنظمة ومتطلباتها في المستقبل، مع مراعاة أيضاً تأثيرات

تكنولوجيا المكاتب والحاجة إلى التعرف على المهارات والخبرات الأرفع مستوى، واحتياجات التدريب لزيادة المرونة في توزيع الموظفين.

- منظومة من الخبرات التنظيمية الأساسية للموظفين الفنيين والإداريين، وما يرتبط بذلك من برامج لتنمية القدرات تتيح لهم اكتساب الخبرات والمهارات الضرورية (ويرتبط أيضاً بضمان الخبرة الرفيعة، والكفاءة والفاعلية).
- توجيه الاهتمام الواجب للتدابير الرامية إلى الاحتفاظ بالموظفين الشبان من ذوي الخبرات.
- وضع نظم أكثر مرونة لتوزيع الموظفين، وضمان تركيبة مثلى من الموظفين من العاملين وفق الترتيبات التعاقدية قصيرة وطويلة الأجل والتي يجرى تكييفها لتتفق واحتياجات الرامج.
- نظم إدارة الأداء تتيح تحويل الاهتمام من مدخلات الرقابة (ضوابط المعاملات) التي تنطوي على انخفاض المسائلة على تنفيذ البرامج وانخفاض تفويض السلطة عن إدارة الموارد إلى بيئة تركز على المخرجات مع المساءلة من تسليم النتائج البرامجية المحددة (على النحو الوارد في الخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية)، وتفويض السلطة بشأن إدارة الموارد لتحقيق هذه النتائج (ويرتبط أيضاً بضمان الكفاءة والفاعلية).
- مواصلة رصد التطورات على مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة مع ضمان أن تتسم ظروف العمل واستحقاقاته في المنظمة بالقدرة التنافسية مقترنة بعملية تشاور نشطة مع أجهزة الموظفين التمثيلية المعترف بها بغرض تعزيز الحوار الصريح وتحقيق التوافق في الآراء والتعاون في

تنفيذ مشروعات ومبادرات إدارة الموارد البشرية، مثل تنمية مهارات الموظفين ومستوياتهم الوظيفية وتطبيق أساليب عمل مرنة وإدارة الأداء وسياسات العمل والأسرة.

- الحاجة إلى إقامه ثقافه إدارية تعزز المساواة بين الجنسين والتنوع القطري وتروج للمبادرات وعمل الفريق في إطار محدد بوضوح من المساءلة عن إدارة الموارد البشرية.
- بقاء المحافظة على الخبرات الفنية والمهنية للموظفين، تنفيذ نظام معجل لتنمية مهارات الموظفين بما في ذلك التطوير المهني المستمر للموظفين الفنيين. وسيجرى تدعيم ذلك بتوفير فرص رفيعة المستوى تحقق مردودية تكاليفها لتنمية قدرات الموظفين.

6- الترتيبات التنظيمية والانعكاسات على الموارد:

تقود جميع هذه الأعمال مصلحة الشؤون المالية والإدارية، وخاصة قسم شؤون الموظفين بعد التشاور مع الوحدات الفنية ومع روابط الموظفين حسب مقتضى الحال وإشراكها في هذه الأعمال. والانعكاسات على الموارد قاصرة على الحاجة إلى وضع نظام جديد للموارد البشرية في إطار " المحاسبة ونظم المعلومات ".

7- التوجهات الاستراتيجية

- إجراء إصلاحات في مجال الموارد البشرية، مع الاهتمام بتحليل الأوضاع وتحليل السياسات وصياغتها، والتخطيط الاستراتيجي وتقوية قدرات البلدان الإدارية، والدعم المكثف لتقوية القدرات الوطنية للبلدان على صياغة وتحديث سياساتها، ووضع خطة دولية للموارد البشرية.
- إيلاء الأولوية العليا، على مختلف المستويات، لإدارة الموارد البشرية

مع توفير التعليم المستمر للعاملين، ولا سيّما فيما يتعلّق بالنواحي الكيفية، وذلك في صميم الأنشطة.

- تقوية أو إنشاء الآليات والبنى الإدارية الكفاءة اللازمة لسياسة الموارد البشرية وإدارتها، والتعاو الفعّال والشراكة الفعالة بين جميع الجهات المؤثرة في القرارات.
- البحوث العلمية والميدانية حول الأساليب المبتكرة في مجال صياغة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وتقييمها وإدارتها، وفقاً للوضع الفعلي والاحتياجات الفعلية لسكان كل إقليم، كأساس لسياسة الموارد البشرية وإدارتها في المستقبل.
- وضع مؤشرات للموارد البشرية، وفهمها بشكل أفضل، وتطبيقها في أماكن العمل، وإرساء الأساس اللازم للمبادرات الإقليمية والوطنية.

ثانياً : التنافسية بين المفهوم والميزة

1- مفهوم التنافسية :

إن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية الدولية، وحتى على مستويات التخطيط الحكومي الشامل يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري إيجابي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني، إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موراد بشرية أو مادية.

ففي حين تقتضي الميزة التنافسية، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض)، وبالتالي إنتاج سلعة

منافسة من حيث السعر، إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة، وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة وعلى الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطور والغنية [2].

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية تختلف من منشأة عن أخرى وكذا عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

كما تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمرًا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة [3]، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً.

ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى استراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير [4] أو عمليات

(2) Botham, Ron and Bob Downs, Industrial Clusters: Scotland's Route to Economic Success, p.6.

(3) Enright. Michle.

(4) Enright,.Michle,

التزويد الخارجي Outsourcing (*)، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

ولا يعتبر نجاح تنافسية إحدى الشركات العاملة في دولة ما مقياساً على القدرة التنافسية للدولة. حيث يمكن أن يُعزى نجاح شركة واحدة إلى عوامل استثنائية لا تسهل محاكاتها في الشركات الأخرى أو على صعيد القطاع أو الدولة. ولهذا كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث إن نجاح مجموعة من الشركات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

وعند الحديث عن قطاع صناعي ما، فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق، (كأن يقال صناعة الدوائر المتكاملة أو أشباه الموصلات بدلاً من صناعة الالكترونيات)، ذلك أن المجالات المختلفة في صناعة الالكترونيات على سبيل المثال قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد، فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية (5) ، وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل

(*) عمليات التزويد الخارجي أو Outsourcing، هي تلك العمليات المتمثلة بالإنتاج لصالح شركة أجنبية تعمل في المجال ذاته، ويذكر أن هذا النوع من الإنتاج منتشر في قطاع البرمجيات، حيث تعتمد الولايات المتحدة بشكل خاص، ونتيجة للنقص في المبرمجين، على عمليات التزويد الخارجي من بلدان أخرى كالهند.

(5) Ibid.

والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة [6].

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين " تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.

وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفراده، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا ما تم توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية.

فمن الملاحظ أن الدول التي تستمر في اعتمادها على إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية كمكون أساسي من صادراتها، هي الدول صاحبة أدنى معدل معيشة للفرد، ذلك أن من شأن الاعتماد على مثل هذا النوع من الإنتاج الاعتماد على الأجور المتدنية لتدني المستوى المطلوب العاملين فيه. كما أن مثل هذه الدول والتي تعتقد بأنها تسير في الطريق إلى الرخاء.

هي في الحقيقة تدخل في حلقة مفرغة، بسبب ضغطها الدائم والمستمر على الأجور بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج ومواكبة التذبذبات في الأسعار العالمية للمواد الخام، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحسين الإنتاجية، وبالتالي الابتعاد عن مستويات الإنتاجية المقبولة للعمالة، وفي

(6) Enright. Michle.

النهاية انخفاض أجورهم تبعاً لذلك، وهكذا تستمر الدولة في الدوران في حلقة مفرغة.

وعلى العكس من ذلك، فإن الدول التي تعتمد في صادراتها على السلع المصنعة ذات القيمة المضافة العالية وبهامش ربح مرتفع، يكون دخل أفرادها مرتفعًا كنتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للعاملين في هذه الصناعات وإنتاجيتهم، وبالتالي فهي تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء والازدهار، حيث ترتفع الأجور مع ارتفاع الإنتاجية وتميزها.

ويتضح ذلك أيضاً من خلال العلاقة ما بين تصنيف الدول من حيث قدرتها التنافسية من جهة ومستوى دخل الفرد (7)، وقدرة الدولة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من جهة أخرى.

ويذكر أن العلاقة ما بين التنافسية في المنشأة، والقطاع، والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث إن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي (*)، وبالتالي

---

(7) بالرجوع إلى تقرير التنافسية العالمي الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وهو مؤسسة دولية تعنى بتحسين الظروف الاقتصادية العالمية من خلال أنشطة عدة أهمها، عقد المؤتمر السنوي في دافوس بمشاركة قادة العالم على الصعيدين السياسي والاقتصادي. ولهذا التقرير أهمية كبيرة لصانعي القرار والمستثمرين على حد سواء. فهو يساعد متخذي القرار على معرفة القدرة التنافسية لدولهم ومكانتها الاقتصادية بين دول العالم. كما ويقدم للمستثمر الأجنبي أداة تساعده على اختيار دولة معينة كمكان مفضل لاستثماراته، اعتماداً على نوعية بيئة الأعمال وسلاسة نظام السوق. ويعتمد التقرير في قياسه للقدرة التنافسية على العديد من العوامل أهمها السياسات الحكومية، والبنية التحتية، والانفتاح، وآليات تسوية النزاعات، والكفاءة الإدارية، ومستوى التكنولوجيا، وغيرها.

(*) هنالك تجربة رائدة في الأردن على صعيد القطاع، وهي في قطاع تكنولوجيا المعلومات، حيث بدأت مجموعة من الشركات الكبرى في هذا القطاع مبادرة أطلقت عليها اسم مبادرة Reach، من شأنها رفع المقدرة التنافسية للقطاع على الصعيد العالمي.

للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أن وجود منشأة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكماً، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

2- أهمية التنافسية :

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديًا كبيرًا وخطرًا محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي [8]. وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

بيد أن الشركات التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه، وكما أشارت تقارير دولية، إن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام

(8) World Competitiveness Report.

الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي [9].

3- الاتجاه إلى التنافسية :

للدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لابد من إدراك واستيعاب، بل والإيمان بأن من حق كل مواطن أن يتمتع بمستوى معيشة مرتفع، وأن النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وجهان لعملة واحدة، في ظل عالم يتغير بشكل سريع، فلا وجود لعالم أول وعالم ثالث، أو دول متقدمة وأخرى نامية، أو شمال وجنوب، وإنما هناك عالم سريع وعالم بطيء في زمن انتقلت فيه المنافسة من إطار المكان إلى الفضاء التخيلي حيث لا حدود سياسية يمكن أن تقف في وجه التجارة الالكترونية أو الانترنت.

وهكذا باتت الثروة الحقيقية نتاج سعة الأفق، والتي من المفترض أن تغرس في الأفراد من خلال التعليم الأساسي والأولى، حيث تبرز الحاجة لإعادة تعريف معدل محو الأمية الذي لم يعد مقتصرًا على معرفة الكتابة والقراءة فقط بل مدى القدرة على التحليل والإبداع الفكري والابتكار، والتعامل مع الكثير من المستجدات كاستخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات (الانترنت).

وفي ظل هذه التغيرات، لابد من إعادة توزيع الأدوار ليعطي القطاع الخاص دور القيادة دون أن تنسحب الحكومة تماماً من الساحة، حيث لا زال يقع على عاتقها أن تدعم القطاع الخاص، وأن تفعل كل ما من شأنه أن يؤدي إلى

---

(9) Enright, Michael.

مساعدته باستثناء إعاقة المنافسة. وبذات الوقت فإن على القطاع الخاص أن يستثمر كل طاقاته للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية، وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيته ذلك أن الحقيقة التي لابد من إدراكها هو أن التنافسية هي الإنتاجية.

4- الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المنظمة العربية ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها.

1- المحافظة على الميزة التنافسية

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية، ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون، وبالتالي تزول الميزة التنافسية. فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده، فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

2- أنواع الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين [10]:

أ- التميز في التكلفة

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة.

(10) مايكل بورتر – جامعة هافورد – مرجع سبق ذكره.

ب- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العلماء بحيث تتفرد به عن المنافسين.

5- الجودة والميزة التنافسية

1- الحرص على وجود ميزة تنافسية والبحث في القدرات والموارد التي تملكها المنظمات أو التي يمكن أن تبنيها أو تشتريها حتى تعرف كيف توظف الحصول على ميزة تنافسية.
2- الحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة، وأن تخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير.
3- استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين.
4- زيادة القدرات والموارد المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية.
5- تحديد الاستراتيجية التي تتبع من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث كاتجاه عام حتى نستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقه.
6- معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز.

6- القدرة التنافسية ونماذج النجاح [11]

إن القدرة التنافسية ، وحسب تعريف تقرير التنافسية العالمي، هي قدرة

(11) بالرجوع إلى وثيقة رؤية 2020، وهي مبادرة قام بها القطاع الخاص الأردني في عام 1999 لوضع تصور عن كيفية تحقيق نمو مستدام للأردن ومضاعفة الدخل الحقيقي للفرد بحلل عام 2020. وللاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال، قام القطاع الخاص باستضافة خبراء من الدول المذكورة في الورقة لإعطاء فكرة عن اقتصاديات دولهم وأسباب وآلية تحقيق هذه النجاحات.

البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وأن الدول النامية تملك فرصة أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من الدول المتقدمة، ذلك أن الأخيرة تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها. ندرج فيما يلي أبرز خصائص التجارب الناجحة التي قامت بها بعض الدول واستطاعت من خلالها رفع نموها الاقتصادي.

فقد تمكنت سنغافورة من الحفاظ على المرتبة الأولى في تقرير التنافسية العالمي ولعدة سنوات متتالية. كما استطاعت أيرلندا رفع مرتبتها التنافسية من المرتبة 26 في عام 1996 إلى المرتبة 10 في عام 1999، وحققت تايوان المرتبة 4 في عام 1999 بعد أنكانت مرتبتها 9 في عام 1996، وتونس احتلت المرتبة 2 في تقرير تنافسية دول إفريقيا بعد جزر الموريشيس.

1- سنغافورة :

سنغافورة دولة في مدينة واحدة لا تتجاوز مساحتها عن 648 $كم^2$، وعدد سكانها نحو 4.4 مليون نسمة في عام 2006. وتعتبر سنغافورة من دول جنوب شرق آسيا، وعلى أكثر طرق الشحن ازدحامًا في العالم. وقد واجهت هذه الدولة تحديات مثبطة للهمة فور نيلها استقلالها في العام 1965، حيث إن سنغافورة كانت عشية الاستقلال تفتقر إلى المياه والموارد الطبيعية، كما أنها كانت تعاني من معدلات بطالة عالية وتعتمد على الجيش البريطاني الذي كان على وشك الرحيل.

وعلى الرغم من اقتصادها الهش، فقد اتبعت سنغافورة بشجاعة سياسات اقتصادية مفتوحة شجعت التجارة والاستثمار. ونتيجة لذلك، ارتفع متوسط معدل النمو الاقتصادي السنوي إلى نحو 10% حتى عام 1980

وتجاوز 7% في جميع السنوات منذ ذلك الحين. وتعتبر حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الآن من بين الأعلى في العالم، إذ إنها بلغت 32 ألف دولار أمريكي سنوياً. وتحتل سنغافورة وباستمرار مرتبة متقدمة باعتبارها إحدى الدول الأكثر قدرة على التنافس في العالم.

كما أن سنغافورة، شأنها في ذلك شأن " النمور الآسيوية "، أثبتت بوجه خاص براعة مثيرة للإعجاب في الاستفادة من حجمها الصغير، وذلك باتباع أسلوب تدرجي في التحول الاقتصادي وإعادة صياغة السياسات، كلما دعت الحاجة إلى ذلك للاستجابة للظروف الدولية سريعة التغير. ويستند نجاح سنغافورة الملحوظ كلياً على الاستثمارات والتجارة الأجنبية.

وبالفعل، فإن حجم التجارة السنوية لسنغافورة يبلغ حوالي ثلاثة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي. فضلاً عن ذلك، فإن الحصة الأجنبية في الناتج المحلي الإجمالي لسنغافورة ارتفعت من 18% في عام 1970 إلى 36% من جميع مخرجات الصناعة، وما يقرب من 85% من جميع الصادرات المصنعة. وبدلاً من التخوف من الاستثمارات الأجنبية في اقتصادها، سعت سنغافورة لجذب هذه الاستثمارات إليها. وفي الواقع، نجد أن الهيئات " الحكومية " الرئيسية المعنية بالاستراتيجية الاقتصادية، مثل مجلس التنمية الاقتصادية السنغافوري، تديرها مجالس إدارة لا تضم فقط ممثلين بارزين من القطاع الخاص في سنغافورة، بل تضم أيضاً مديرين تنفيذيين لشركات أجنبية متعددة الجنسيات.

تشمل الأساليب التي أثبتت فعاليتها في التنمية الاقتصادية في سنغافورة ما يلي:

- إبراز رؤية قوية وفعالة وواقعية للقيادة تركز على النتائج، وليس الشعارات.

- التركيز بشكل مكثف على هدف واحد، وهو تشجيع الاستثمارات الأجنبية والتجارة الدولية مما أدى إلى:

• رفع إجمالي صادرات سنغافورة من 8.2 بليون دولار في عام 1970 إلى 19.7 بليون دولار، عام 1980 وإلى نحو 120 بليون دولار في عام 1995.

• جذب الاستثمار الأجنبي بسبب البيئة الاقتصادية المتحررة، فنجد أن المقدمين على الاستثمار في سنغافورة يجدون ترحيباً وطنياً، فالمؤسسات الحكومية مكلفة بتسهيل استثماراتهم وليس إعاقتها. وقد تم تخفيض مستويات ضريبة الدخل للشركات من 40% عام 1986 إلى 26% في بداية الألفية الثالثة. كما يجدر إعداد خطط لإجراء المزيد من التخفيضات. ويتم فرض الضرائب على الشركات الأجنبية وفقاً لنفس الأسس التي تفرض فيها على الشركات المحلية. ولا يوجد حد أدنى للأجور ولا تعويضات عن البطالة، لكن معدلات النمو المتحققة مثيرة للإعجاب، وقد أدت إلى نقص في العمالة، وبالتالي إلى معدلات أعلى في الأجور. وتتمتع حقوق الملكية الفكرية في سنغافورة بالحماية، كما أن معدلات القرصنة فيها تعتبر من بين الأدنى في آسيا.

- التركيز القوي على التعليم ، بما في ذلك التعليم الفني: ففي السنوات الأخيرة، بدأت سنغافورة في التركيز بوجه خاص على رعاية رأس المال الفكري وإدخال التقنيات الأكثر حداثة. وبرغم التنافس الشديد من بلدان آسيوية أخرى، إلا أن سنغافورة تحتفظ بالريادة في الاقتصاد القائم على المعرفة، والذي يتوقع أن يهيمن على العالم في القرن الحادي والعشرين.

- التركيز القوي على البنية التحتية والتكنولوجيا: يشمل ذلك المتطلبات الأساسية، مثل الموانئ والطرق والمطارات والاتصالات السلكية

واللاسلكية. وتتصدر سنغافورة بلدان آسيا في استخدام الحاسبات الالكترونية والبريد الالكتروني. أما فيما يتعلق بالتجارة الالكترونية (عبر شبكات المعلومات)، فإن سنغافورة على وشك أن تكون الدولة الأولى في العالم التي ترتبط بشبكة اتصالات ذات نطاق واحد من الذبذبات العريضة.

2- ايرلندا :

أيرلندا بلد صغير على حافة أوروبا، ولا يتجاوز عدد سكانها 3.9 مليون نسمة عام 2002. وكانت أيرلندا قد عانت من ركود اقتصادي، واشتهرت أكثر ما اشتهرت بتصدير شبابها، الذين هاجروا بأعداد كبيرة إلى أمريكا الشمالية واستراليا والمملكة المتحدة وغيرها من الدول نتيجة لعدم توفر عمل لهم في وطنهم. وقد لاح في أفق أيرلندا خلال معظم هذا القرن شبح العنف والحرب، وفي بعض الفترات ابتليت بأعمال العنف والحرب الأهلية.

تبنت الحكومة الأيرلندية منذ ثلاثة عقود استراتيجية جذب الاستثمارات الأجنبية، وبخاصة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والصناعات التي تحتاج إلى مهارات عالية. وتعتبر أيرلندا في هذه الأيام مركزاً للتصنيع والتجميع والتشغيل لحوالي 1500 شركة دولية توظف ما يربو على 100 ألف شخص.

السوق الايرلندي صغير مقارنة مع مثيلاه في أوروبا، ولكنه يتمتع بنمو عالٍ ومستقر. حيث بلغ في الأعوام 1995 – 2000 نسبة 10% . دخل الفرد الايرلندي نسبة إلى الناتج الإجمالي العام هو رابع أعلى دخل بالعالم، حيث بلغ حوالي 40 ألف دولار أمريكي عام 2005. الزراعة. التي كانت يوماً ما أهم قطاعات الاقتصاد، تأتي بالمرتبة الثانية بعد الصناعة، تشكل 38% من الناتج الإجمالي للبلاد و80% من الصادرات وتشغل 28% من السكان. صناعة البرمجيات جعلت من أيرلندا أكبر مصدر للبرامج

والخدمات المتعلقة بالبرمجيات (Software) في العالم. أهم الموارد الطبيعية هي الرصاص، الجبس، الحجر الكلسي والخارصين. يأتي ملايين السياح سنوياً إلى أيرلندا وخاصة في الأعوام الأخيرة. شواطئ وبحار أيرلندا غنية بالثروة السمكية.

تقدم لنا أيرلندا مثلاً حياً على ما يمكن تحقيقه عندما يعمل القطاعات العام والخاص معاً ويتفقان على رؤية استراتيجية واحدة، ومن ثم يوضع موضع التنفيذ. كما أنها تدل على ما يمكن أن تحققه دولة تقرر قبول العولمة والاستفادة منها.

ومن أبرز السياسات التي كان لها دور حيوي خاص في تحقيق نجاح أيرلندا :

- رؤية واضحة لتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر ووضعه ضمن المهام الرئيسية للحكومة.
- ترسيخ بيئة تنظيمية واضحة لتشجيع التنافس والحد من البيروقراطية.
- فرض رقابة صارمة على الأموال العامة لخفض العجز في الميزانية والحد من التضخم وضمان الاستقرار الاقتصادي الإجمالي.
- تحقيق مستويات عالية في التعليم مع التركيز الشديد على المهارات الفنية المناسبة وعلى البحث والتطوير الفعال.
- الالتزام بتوسيع العلاقات التجارية الدولية من خلال الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية والقيام بدور فاعل فيهما.
- تحرير الاقتصاد وتخفيض ضريبة الدخل ومنح حوافز للشركات وإعلان قيام مناطق التجارة الحرة.

وقد أصبحت أيرلندا، بصفتها عضواً في الاتحاد الأوروبي ، نقطة

ارتكاز تنفذ من خلالها استثمارات الشركات الأمريكية إلى الأسواق الأوروبية.

3- تونس:

تبرز تونس كبلد عربي حقق نجاحاً سريعاً في الأسواق الدولية، على الرغم من صغر حجمه نسبياً، وعدم توافر موارد طبيعية فيه، والتنافس المحموم على الساحة الدولية.

ولتونس اقتصاد متنوع ونشيط يملك قطاعات زراعية وتصنيعية وسياحية ومنجمية. وللحكومة دور بارز في التحكم بالاقتصاد، فالتدخل الحكومي في عجلة الاقتصاد قوي إلا أنه بدأ يقل في عقد التسعينيات مع اتجاه نحو الخصخصة، وتبسيط البنية الضرائبية.

كما حققت تونس في التسعينات نمواً حقيقياً نحو 5.5% وتباطئ معدل التضخم. وكان العامل الأساسي في هذا النمو الاقتصادي زيادة عائدات قطاع السياحة والتجارة.

وبدأ تطبيق اتفاق الشراكة الأوروبية بين الاتحاد الأوروبي وتونس في 1 مارس 1998، وكان أول اتفاق يطبق بين الاتحاد الأوروبي ودول البحر المتوسط، وطبقاً للاتفاق ستقوم تونس بإزالة حواجز التجارة مع الاتحاد الأوروبي على مدى العقد التالي. وقد أصبحت تونس شريكاً كاملاً للاتحاد الأوروبي في عام 2008 (كما هي حالة النرويج وأيرلاندا). من المفترض أن تستمر عملية الخصخصة وتحرير الاقتصاد التونسي وتحسين أداء الحكومة التونسية وسياساتها حتى ذلك الوقت.

بلغت القوة الشرائية في تونس 63 مليار دولار في عام 2005، قابلها 4.600 دولار كمتوسط للدخل القومي للفرد في تلك السنة، وهو رقم متوسط

نسبياً إذا ما قورن بمعدل الدخل في الدول الخليجية، وعال إذا قورن بمعدلات الدخل في باقي الدول العربية. إذ يعتبر دخل التونسي الأرفع مقارنة بالدول غير النفطية في العالم العربي وأفريقيا.

يعمل الآن في تونس نحو 1600 شركة أجنبية أو مشروع مشترك، منها أكثر من 1300 في القطاع التصنيعي. وكما هو الحال في أيرلندا، فإن هذه الشركات توظف أكثر من 100 ألف شخص في القطاع التصنيعي وحده.

عوامل ساهمت في جودة أداء تونس، اشتملت على ما يلي:

- القيادة القوية على أعلى المستويات، من خلال العمل على تحرير الاقتصاد والتجارة، وتعليم وتنظيم وتمكين مجتمع الأعمال ومنح أصحاب الأعمال صلاحيات واسعة، والتطلع الإيجابي إلى أصحاب المشروعات الريادية باعتبارهم أبطالاً وطنيين يستحقون الثناء والاحترام، والتركيز على الإبداع والتكنولوجيا الحديثة والقدرة على المنافسة، وعلى أهمية المشاركة في الأسواق العالمية.
- الاستقرار الاجتماعي والسياسي: تعتبر تونس دولة مستقرة سياسياً، وتشكل الطبقة الوسطى المزدهرة في تونس نحو 60% من عدد السكان، إذ إن أربعة من كل خمسة أسر تمتلك منزلها الخاص بها، و86% من السكان تصلهم خدمات الكهرباء. وقد انخفض معدل النمو السكاني بصورة ملحوظة بحلول العام 1995 ليصل إلى 1.7%، مما أسهم في تخفيض الضغط على القطاعات الاجتماعية وزيادة دخل الفرد في جميع أنحاء البلاد.
- دعم التكامل العالمي: تونس عضو في منظمة التجارة العالمية، كما أنها الدولة الأولى الواقعة على الساحل الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط التي وقعت على " اتفاقية شراكة " مع السوق الأوروبية المشتركة، ومن ثم

قامت بإنشاء سوق تجارة حرة تدريجياً وعلى مدى 12 سنة. ونتيجة لذلك، أصبح القطاع الخاص في تونس أكثر قدرة على المنافسة.

- البيئة التجارية المنظمة: تستفيد الشركات الأجنبية من التزام تونس باتفاقيات منظمة التجارة العالمية التي تحمي المستثمرين من الازدواج الضريبي ومن انتهاك حقوقهم في الملكية الفكرية والصناعية. وتستفيد شركات التصدير من مناطق التجارة الحرة. كما أن تونس تسمح للمستثمرين الأجانب بتحويل أرباحهم ودخولهم بحرية. وعلى العموم، فإن بيئة الاستثمار في تونس مستقرة وترقى إلى المعايير الدولية.

- التحسن المستمر في الإجراءات الإدارية: من بين أشياء أخرى، قامت الحكومة التونسية بإنشاء " محطة وقوف واحدة " في مقر هيئة تشجيع الصناعة. ويتم في هذه المحطة تقديم جميع الخدمات الإدارية المتعلقة بإقامة مشاريع الأعمال. أما الجهات التي تقدم خدماتها في هذه المحطة فتشمل الجمارك والبنك المركزي والجريدة الرسمية والبلديات ومصلحة الضرائب وسلطة البيئة وغيرها. وبإمكان المقدمين على الاستثمار الاطلاع على جميع الإجراءات المطلوبة بوضوح، كما أن الطلبات يمكن تعبئتها وتقديمها في مكان واحد بدلاً من الحاجة إلى مراجعة عدد لا حصر له من الدوائر البيروقراطية المبعثرة حول المدينة.

- الأولوية الكبيرة التي يحظى بها التعليم: كما هو الحال بالنسبة لأيرلندا وسنغافورة، يتم التركيز في تونس على التعليم بشكل كبير. وتنفق تونس 25% من ميزانيتها السنوية على التعليم والتدريب، مما يشكل عاملاً مهماً في تحقيق النجاح. وتبلغ نسبة الالتحاق بالمدارس 91%، كما أن تداول خدمة الانترنت متاح لجميع المدارس الثانوية. ويجرى الآن وضع خطط للتوسع في ذلك لإيصال خدمة الانترنت إلى المدارس الابتدائية.

مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الظروف الاقتصادية التي تواجهها كل دولة من دول العالم، إلا أن قصص النجاح هذه تعكس العديد من الخصائص التي تشترك فيها الدول الثلاث المذكورة، فهي تشمل التركيز على التعليم، والسعي النشط لجذب الاستثمارات الأجنبية، والجهود المبذولة لتحرير وتنظيم البيئات التجارية، والرغبة المستمرة في الابتعاد عن الشعارات حول ضرورة الإصلاح والتوجه إلى التنفيذ الفعلي له. وأخيراً، فإن كلاً من سنغافورة وأيرلندا وتونس قد التزمت بالتعامل الكامل مع اقتصاد عالمي متغير بسرعة، وبدلاً من أن تتخوف هذه الدول من المنافسة الدولية، رحبت بها بصدر مفتوح وتشوق فائق.

4- الإمارات العربية :

تعد الإمارات واحدة من أغنى الدول العربية، يبلغ عدد سكانها نحو 4.4 مليون نسمة عام 2005، وهي من أغنى الدول في الشرق الأوسط ودخل الفرد فيها مرتفع للغاية، ونصيب الفرد من الناتج القومي نحو 35.516 دولار في عام 2006، ويبلغ الناتج القومي نحو 159 مليار دولار في نفس العام، وهي إحدى الدول البترولية التي يعتمد اقتصادها بصفة أساسية على المواد البترولية وصناعاتها، وقد قامت الإمارات بتحديثات هائلة لاقتصادها بهدف تقليل اعتمادها على البترول، وتعتبر مدينة دبي المركز المالي الأول للإمارات ومنطقة الخليج ككل، كما أنها أغنى المدن العربية وتعتبر من أهم مراكز الاقتصاد العالمي، وأغلب القوى العاملة في الإمارات من العمالة الأسيوية، خاصة هنود وباكستانيون وإيرانيون وبنغاليون وفلبينيون وصينيون، ومن العرب غير الإماريتين الذين استقروا بالإمارات، من مصر وسوريا ولبنان وفلسطين وغيرها، كما توجد عمالة قليلة جاءت من الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي.

ودولة الإمارات من بين الدول التي شملها تقيـيم الأداء الاقتـصادي للدول العربية، ويعتبر تقرير التنافسية العربية محاولة أولـى لقيـاس الأداء الاقتصادي، حيث يتضمن الإصدار الجديد من التقرير لمحات عامة عن 12 دولة عربية مبنية على " مؤشر التنافسية الانمائية " الذي يعتمـده المنتـدى الاقتصادي العالمي.

ويمثل تقرير التنافسية العربية أداة فاعلة لمساعدة مجتمـع الأعمـال العربي على إدارة النمو بما يعزز بيئة الأعمال في العالم العربي، كما يتناول الاستحقاقات بواقعية تجعل من الصعب على السياسات العامة تجاهلها.

ومن القضايا الهامة التي أشار التقرير إليها أن العالم العربي يقف الآن أمام مفترق طرق حاسم، لأن النمو السكاني جعل معدلات البطالة واحدة من أعلى المعدلات في العالم، كما بين أن الإصلاحات ضرورية لإيجاد عمليـة توفر فرص عمل مستدامة خلال العقد المقبل، وإذا ما أريد للمنطقة أن تتجنب العيوب المتصلة بسوء استخدام الموارد البـشرية ناهيـك عـن التكـاليف الاجتماعية والسياسية.

وذكر أنه لكي تكفل الدول العربية استمراريتها في الاقتصادات العالمية في مجالات غير مجالات قطاع الطاقة، فمن المهم بمكن أن تحسن الجـودة الكلية لحسن الإدارة، وأن ترفع من مستويات القدرة التنافسية بشكل كبيـر، وأن تحسن تسيير الاقتصاد الكلي، وأن تدخل إصـلاحات تعزيـز الكفـاءة مؤسسات القطاع العام وأن تيسر عملية استيعاب تكنولوجيات جديدة.

وأكد التقرير الأهمية الرئيسية للمساءلة وسيادة القانون والمشاركة فـي التنمية الناجحة مشيراً إلى دراسة هامة حول " حسن الإدارة والقدرة التنافـسية والمستقبل العربي " والتي تشير إلى صياغة رؤية جديدة خاصة بالعالم العربي ".

وتتطرق الدراسة إلى مدلول حسن الإدارة ومكوناتها العشرة الأساسية المتمثلة في: الشفافية والمساءلة والتعددية والمشاركة وسيادة القانون والتدفق الحر للمعلومات والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان والمساواة وإيجاد بنية تعليمية تحترم وتعني بالروح الابتكارية لدى الشباب.

وناقش التقرير حالة العالم العربي، وكشف عن العمليات ذات الأبعاد المتعددة الرامية لتحقيق الإصلاحات السياسية والاجتماعية والثقافية، مقدماً عدداً من التوصيات إلى الحكومات العربية للقيام بالتغيير منها: إقامة إدارة اقتصادية كلية ذات مصداقية، واستحداث مؤسسات مرنة، وزيادة كبيرة في حجم الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي، وتيسير تدفق المعرفة والمعلومات وتعزيز التعاون العربي، وإعداد تشريعات تساعد على ازدهار المجتمع المدني.

كما أكد التقرير الحاجة إلى إنعاش الإصلاحات الاقتصادية العربية، مبيناً أن إصلاح السياسة الاقتصادية مسألة سياسية محضة، تؤثر فى توازن القوة بين الجهات الفاعلة في المجتمع وتحدد العوائد الاقتصادية.

وأضاف تقرير التنافسية العربية 2005 إن اقتصادات 12 دولة عربية من حيث قدرتها التنافسية هي: الجزائر والبحرين ومصر والأردن ولبنان والمغرب وعمان وقطر والسعودية وتونس والإمارات واليمن.

ويأتي التقرير ليركز بشكل رئيسي على استحقاقات النمو الاقتصادي، كما يبحث أسباب فشل المنطقة في الاستحواذ على حصة أكبر من التجارة العالمية وتدفق رأس المال رغم غناها بالموارد الطبيعية.

ويركز التقرير أيضاً على التحديات التي تعوق الارتقاء بمستوى التنافسية العربية في هذه المرحلة الحرجة، ويشير إلى أن الدول العربية

ستحتاج إذا ما أرادت المساهمة بشكل فاعل في الاقتصاد العالمي عبر قطاعات أخرى غير الطاقة إلى رفع درجة التنافسية فيما بينها إلى أعلى المستويات، وسيتعين بوجه الخصوص على هذه الدول تعزيز قدرتها على إدارة اقتصاد شامل وإجراء إصلاحات مؤسسية جادة للارتقاء بالأداء الحكومي، وكفاءة مؤسسات القطاع العام ومستوى تحمل المسؤولية عموماً بالإضافة إلى تسهيل انتشار التقنيات الجديدة.

وأظهر أن بعض الدول العربية دخلت فعلياً وبدرجة معقولة نسبياً في إطار التنافسية، ويرى أن ذلك من شأنه تشجيع بقية دول المنطقة على اتباع نهج مماثل، وفي جميع الأحوال فإن تحضير المنطقة لمستقبل أكثر ازدهاراً يقتضي إزالة جميع المعوقات التي تعترض سبيل الغالبية العظمى من الدول العربية.

وأشار التقرير أيضاً ، أنه في حين تواجه الدول العربية تحديات متشابهة إلى حد ما، إلا أن دول الخليج أظهرت قدرة المنطقة على الانطلاق ومواجهة جميع التحديات التي تعترض سعيها إلى التكامل الاقتصادي الفعال والتطور، وتشمل هذه التحديات الارتفاع الحاد في مستويات البطالة، وعدم تنوع الموارد الاقتصادية، بسبب الاعتماد شبه الكامل على قطاع الطاقة وسيطرة القطاع العام على الآلية الإنتاجية.

وكشف التقرير عن أن دول الخليج العربي الصغيرة تتمتع بأعلى قدرة تنافسية بين دول المنطقة نظراً لبيئاتها الاقتصادية المستقرة وإصلاحاتها المؤسسية التي تعكس جدية الحكومات في السعي إلى تحقيق النمو السريع بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً : دور الشركات متعدية الجنسيات والبنك الدولي في الميزة التنافسية

1- الشركات المتعددة الجنسيات والميزة التنافسية

هي الشركات التي ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة، كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن استراتيجياتها وسياستها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة.

كما شكلت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات، واتضح أنها تعتمد في أنشطتها على سوق متعدد الدول، واستراتيجياتها وقراراتها ذات طابع دولي وعالمي، ولهذا فهي تكون شركات متعددة الجنسيات، حيث تتعدى القوميات، ذلك لأنها تتمتع بقدر كبير من حرية تحريك ونقل الموارد، ومن ثم عناصر الإنتاج من رأس المال والعلم، فضلاً عن المزايا التقنية، أي نقل التكنولوجيا بين الدول المختلفة، وهي مستقلة في هذا المجال عن القوميات، وتساهم من خلال تأثيرها في بلورة خصائص وآليات النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتأكيد على عالميته، وتعد من العوامل الأساسية في ظهور العولمة، ومن أهم سماتها أنها تعدد الأنشطة التي تشتغل فيها دون أدنى رابط بين المنتجات المختلفة. ويرجع السبب الرئيسي الذي دعاها إلى تنويع نشاطها، فهي تستند إلى اعتبار اقتصادي مهم، وهو تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى، وأيضاً تعمل هذه الأسواق للسبب ذاته، وتعدد أساليب إنتاجها بحيث إذا ارتفعت قيم أحد عناصر الإنتاج التي يعتمد

عليها، أسلوب إنتاجي ما يمكن الانتقال إلى أسلوب إنتاجي آخر، يعتمد على عنصر إنتاجي ذات ثمن منخفض نسبياً، ومن هنا جاءت تسمية هذه الشركات باسم متعددة الجنسيات.

1- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

يتسم النظام الاقتصادي العالمي الجديد بتعميق عالمية الاقتصاد Globalization، وتزداد فيه دور المؤسسات الاقتصادية الدولية، وتبرز فيه عدد من الملامح الهيكلية. تتمتع الشركات المتعددة الجنسيات، والتي تعد من أهم ملامح ظاهرة العولمة، أو النظام الاقتصادي المعاصر بالعديد من الصفات والسمات التي تميزها وتتحدد دورها وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي، ومن أهم هذه الصفات:

1-1 ضخامة الحجم: تتميز هذه الشركات بضخامة حجمها، وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات التي تدل على هذا، حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلاً عن هياكلها التنظيمية وكفاءة إدارتها. ولكن أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة، يتركز في المقياس الخاص برقم المبيعات، أو ما يطلق عليه " رقم الأعمال ". كذلك يستخدم حجم الإيرادات لنفس الهدف، كما أن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات حقق معدلات نمو مرتفعة تجاوزت 10% سنوياً، أي نحو ضعف معدل النمو في الاقتصاد العالمي ومعدل نمو التجارة العالمية.

1-2 ازدياد درجة تنوع الأنشطة: تشير الكثير من الدراسات والبحوث، إلى إن الشركات المتعددة الجنسيات تتميز بالتنوع الكبير في

أنشطتها، فسياستها الإنتاجية تقوم على وجود منتجات متنوعة متعددة، ويرجع هذا التنوع إلى رغبة الإدارة العليا في تقليل احتمالات الخسارة، من حيث إنها إذا خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطة أخرى. ونتيجة لذلك تتشعب الأنشطة التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات قطاعياً وجغرافياً، وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق التكامل الأفقي والرأسي.

1-3 الانتشار الجغرافي – الأسواق: من الميزات التي تتميز بها الشركات المتعددة الجنسيات هي كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي، خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانيات هائلة في التسويق، وفروع وشركات تابعة في أنحاء العالم. لقد ساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل، ولا سيما في مجال المعلومات والاتصالات. وتكفي الإشارة إلى أن شركة ABB السويسرية، تسيطر حالياً على أكثر من 1300 شركة تابعة منتشرة في معظم أنحاء العالم، مع العلم أن السوق السويسرية لا تستوعب إلا نسبة بسيطة للغاية من إجمالي مبيعات الشركة. وقد ساعدت على ذلك كله إبداعات الثورة العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصالات، حيث أصبح ما يسمى الإنتاج عن بعد Teleportation ، حيث توجد الإدارة العليا وأقسام البحث والتطوير وإدارة التسويق في بلد معين، وتصدر أوامر بالإنتاج في بلاد أخرى.

1-4 القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم: أن هذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات تتميز بنشاطها الاستثماري الواسع في العالم، وكذلك كونها كيانات عملاقة متنوعة الأنشطة تسودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي. على الرغم من ضخامة

الاستثمارات الدولية التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات، فإن أكثر من ثلثي استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي (إنجلترا وألمانيا وفرنسا) وسويسرا واليابان، ويعود هذا التركز إلى العوامل التالية:

- المناخ الجاذب لهذه النوعية من الاستثمارات.
- ارتفاع العائد على الاستثمارات.
- تزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة والتي تتحقق عادة من خلال انخفاض تكلفة عنصر العمل، وتوافره وارتفاع مستواه التعليمي ومهاراته وإنتاجيته.
- توافر البنية الأساسية وتسهيلات النقل وتقدم شبكات الاتصالات.
- الطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي.

1-5 إقامة التحالفات الاستراتيجية: وتعتبر من السمات الهامة للشركات متعددة الجنسيات، والتي تسعى دوماً إلى إقامة تحالفات استراتيجية فيما بينها، ومن أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية. أن هذه التحالفات وهي نتاج المنافسة المحتدمة، والتي صارت سمة أساسية للأسواق المفتوحة وثورة الاتصالات والمعلومات. كما أنها تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر، وفي بعض الأحيان يأخذ هذا التحالف شكل الاندماج، وهذا يظهر بوضوح في مجال البحث والتطوير بما يحتاجه إلى تمويل ضخم، ومن الأمثلة على هذا التعاون، التمركز الأوروبي لبحث الحاسوب والمعلومات والاتصالات التي تشترك فيه ثلاثة شركات أوروبية كبرى تنتج الحاسبات الآلية، وهي بول الفرنسية

BUL و TCL البريطانية وسيمنز الألمانية، وقد يتحول التحالف الاستراتيجي أيضاً إلى شركات تابعة مشتركة، للشركات متعددة الجنسيات. وكل هذا يمثل صيغ للتعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل شركة متعددة الجنسية تدخل في التحالف الاستراتيجي الذي يتم الاتفاق عليه.

1-6 المزايا الاحتكارية: تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بمجموعة من المزايا الاحتكارية، وترجع هذه السمة إلى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات، يأخذ شكل سوق احتكار في الأغلب الأعم، ومن أهم عوامل نشأته تمتع مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة. وهذا الوضع يتيح للشركات المتعددة الجنسيات الفرصة لزيادة قدراتها التنافسية، ومن ثم تعظيم أرباحها وإيراداتها. وتتحدد المزايا الاحتكارية في أربعة مجالات هي: التمويل، والإدارة، والتكنولوجيا، والتسويق. وتنبع المزايا التمويلية من توافر موارد عالية كبيرة لدى الشركة المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظراً لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي.

تتمثل المزايا الإدارية في وجود الهيكل التنظيمي الذي يكون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. كما أن توافر المزايا الإدارية يتيح لهذه الشركات التميز والتفوق، لذلك تحرص على وجود وحدات متخصصة وقادرة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية. وتحصل الشركات على المزايا التقنية، من خلال التطوير التكنولوجي المستمر، للاستجابة لمتطلبات السوق، والحد من دخول منافسين

جدد وتقرير وضعها الاحتكاري، ولذلك تحرص هذه الشركات على التحديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عال من الجودة. تأتي المزايا التسويقية للشركات المتعدية الجنسيات من خلال الشبكات التوزيعية والتسويقية، التي تعمل على توفير منتجاتها بحالة جيدة في الوقت المناسب، إن هذه الشركات تهتم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها.

1-7 تعبئة المدخرات العالمية: أن كل شركة من الشركات متعددة الجنسيات تنظر إلى العالم كسوق واحدة، ومن ثم تسعى إلى تعبئة المدخرات من تلك السوق في مجموعها بالوسائل التالية:

أ- طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في كل من الأسواق المالية العالمية الهامة، وكذلك الأسواق الناهضة، وغيرها.

ب- تعتمد الشركات متعددة الجنسيات، عند الإقدام على عمليات كبرى مثل شراء أسهم شركة منافسة بالقدر الذي يسمح بالسيطرة على إدارتها مثلاً، إلى الاقتراض من البنوك متعددة الجنسيات وبمعدلات عالية.

ج- تستقطب الشركات متعددة الجنسيات الجزء الأعظم من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وتوجهه أساساً إلى أسواق الدول الصناعية التي تمثل ثلاثة أرباع السوق العالمية.

د- إلزام كل شركة تابعة بأن توفر محلياً أقصى ما يمكن لتمويل اللازم لها، من خلال وسائل مختلفة مثل المشروعات المشتركة، طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في الأسواق المالية العالمية، الاقتراض من الجهاز المصرفي المحلي وغيرها. وبهذه الوسائل يمكن للشركات متعددة الجنسيات أن تقوم بتعبئة مقادير متزايدة من المدخرات العالمية.

1-8 تعبئة الكفاءات: تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين بها حتى أعلى المستويات، فالمعيار الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة. والنمط المعمول به في اختيار العمالة في هذه الشركات هو الاستفادة من الكادر المحلي لكل شركة تابعة بعد اجتياز سلسلة من الاختبارات والمشاركة في الدورات التدريبية.

1-9 التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات متعددة الجنسيات، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة متعددة الجنسية والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، كما يكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات، وهي تسعى من خلال ذلك اقتناص الفرص وتكبير العوائد، وتحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر.

أن التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الاستراتيجية في تلك الشركات، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعد الخطط الاستراتيجية في غالبية الشركات المتعددة الجنسيات في المراكز الرئيسية، ويترتب على ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف الخاصة بكل شركة تابعة يرتبطان بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وخدمة استراتيجيتها العالمية. تعاظم الشركات المتعددة الجنسيات هناك العديد من المؤشرات والتي تدل على تعاظم دور الشركات المتعددة الجنسيات والعالمية النشاط ومن أهمها:

- أن نحو 80% من مبيعات العالم تتم من خلال الشركات متعددة

الجنسيات، وهو ما يعكس ضخامة قدرتها التسويقية والإنتاجية التي مكنتها من السيطرة على جزء هام من حركة التجارة الدولية.

- الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات في تسريع الثورة التكنولوجية، فبفضلها زادت نسبة الاكتشافات التكنولوجية الحديثة والتي كانت نتيجة لجهود البحث والتطوير، التي قامت بها هذه الشركات.

- تجاوزت الأصول السائلة من الذهب والاحتياطيات النقدية الدولية المتوافرة لدى الشركات المتعددة الجنسيات نحو ضعفي الاحتياطي الدولي منها، ويدل هذا المؤشر على مقدار تحكم هذه الشركات في السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي.

أن ما ينبغي التأكيد عليه هو أن هناك رابطة سببية بين كل من العولمة والشركات متعددة الجنسيات، فكل منها غذى الآخر واستفاد منه خلال السنوات الماضية. كما تساهم العولمة في زيادة حجم الشركة، ومؤدية إلى توسع حجم الدمج والتملك عبر الحدود. فعلى سبيل المثال في عام 1996، بلغ حجم الدمج والتملك نحو 247.6 بليون دولار، ويمثل هذا أكثر من 80% من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي. ومن ثم فإن العامل الرئيسي وراء الزيادة القياسية في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي في عام 1998، مراجعة الزيادة السريعة في عدد وحجم عمليات الدمج والتملك على المستوى الدولي التي ارتفعت بنسبة نحو 75% في نفس العام، لتصل إلى نحو 586.8 بليون دولار. كما ساهمت العولمة في إزالة العقبات التي وضعت في السابق لحماية السوق المحلي، ومن ثم يمكن للشركة التوجه للاستثمار واستيراد متطلبات الإنتاج دون عقبات تجارية. وبالتالي، فإن كل من العولمة والشركات متعددة الجنسيات قد أثر كل منهما في التطور والتأثير بالآخر، والمستفيد في النهاية الشركات متعددة الجنسيات.

وخلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين شهد عالمنا تغيرات كبيرة وضخمة، وعلى جميع المستويات، وكلها قادتنا إلى ما نسميه اليوم بالعولمة، ودور الشركات المتعددة الجنسيات. لقد نتج عن التغيرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية نظام عالمي جديد بمضامينه وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والمالية والثقافية والسياسية المبني على اقتصاد السوق، وتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي، وتنامي دور الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات المالية الدولية، التي أخذت تفرض على الدول النامية سياسات وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي، وإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات الدولية وصياغة علاقات مجتمعية إنسانية جديدة.

ولقد ازداد عدد الشركات متعددة الجنسيات، حيث أصبحت في أواسط التسعينات نحو 35 ألف شركة تتوزع على الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية واليابان، وفي مستوى هذه الشركات تسيطر نحو 100 شركة الأكبر فيما بينها على معظم الإنتاج العالمي، وقد أكسبت الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة قوة إضافية لهذه الشركات، وقدرة على الإنفاق على البحث العلمي.

2- أثر الشركات المتعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي

للشركات المتعددة الجنسيات تأثير كبير وعميق على آليات ومكونات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وهو ينحصر في النقاط التالية:

2-1 التأكيد على صفة العالمية: من الطبيعي، أن الشركات المتعددة الجنسيات قد قامت بدور رئيسي في تعميق مفهوم العالمية، والذي يتمثل بصفة أساسية في تطوير إطار أعمال منظم عابر القوميات يؤدي إلى عولمة الاقتصاد، بما في ذلك الدفع نحو توحيد وتنافس

أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال وأسواق التكنولوجيا والخدمات الحديثة، ويدعم بنية أساسية هائلة للاتصالات والمواصلات والمعلومات والإعلام والفنون والثقافة. إن الشركات متعدد الجنسيات حولت العالم إلى كيان موحد على حد بعيد من حيث كثافة الاتصالات والمعاملات فيه، وبالتالي من خلال هذه الشركات بدأت تنتشر العالمية أو العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية.

2-2 التأثير على النظام النقدي الدولي: من الواضح جدًا وهو يتبين من الحجم الضخم من الأصول السائلة والاحتياطات الدولية المتوافرة لدى الشركات المتعددة الجنسيات من مدى التأثير الذي يمكن ان تمارسه هذه الشركات على السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي. أن الأصول الضخمة المقومة بالعملات المختلفة للدول التي تعمل بها الشركات المتعددة الجنسيات، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة إمكانيات هذه الشركات في التأثير على النظام النقدي العالمي. فإذا أرادت هذه الشركات، وبقرار يتخذ من جانب المسئولين عن إدارة الشركات المتعددة الجنسيات بتحويل بعض الأصول من دولة لأخرى من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بأزمة نقدية عالمية.

2-3 التأثير على التجارة العالمية: من المعروف وكنتيجة لاستحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على نسبة كبيرة من حجم التجارة وحركة المبيعات الدولية، فإنها تؤثر بلا شك على منظومة وهيكل التجارة الدولية من خلال ما تمتلكه من قدرات تكنولوجية عالية وإمكانيات وموارد، قد تؤدي إلى إكساب الكثير من الدول بعض المزايا التنافسية في الكثير من الصناعات والأنشطة. ومن الممكن ملاحظة تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على حجم التجارة

العالمية، حيث ازدياد درجة التنوع في الأنشطة ووجود التكامل الرأسي إلى الأمام وإلى الخلف، قد أدى ويؤدي إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين تلك الشركات ومشروعاتها التابعة أو فروعها في الدول المختلفة.

2-4 التأثير على توجهات الاستثمار الدولي: تشير تقديرات تقرير الاستثمار الدولي الصادر من الأمم المتحدة عام 2003، أن حجم الاستثمار الدولي المتدفق في العالم في هذ العام، بلغ أكثر من 300 مليار دولار، والتي تدفق في مختلف مناطق العالم. إن الشركات المتعددة الجنسيات تنفذ الجزء الأكبر من الاستثمارات الدولية سنوياً. ويلاحظ أن الخريطة الاستثمارية للاستثمار الدولي تتأثر بتوجهات النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسيات، حيث لوحظ أن من أهم سمات أو خصائص تلك الشركات هي تلك الخاصية المتعلقة بالتركز الاستثماري، فقد لوحظ أن هذه الشركات تتركز استثماراتها في الدول المتقدمة بنحو 85% من النشاط الاستثماري لتلك الشركات وتحصل الدول النامية على 15% فقط من النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسيات.

2-5 تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي أن تفاعل تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة العالمية وتوجهات الاستثمار الدولي، قد أدى إلى تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي، وفقاً لاعتبارات الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد.

إن كبر النشاط الاستثماري والانتاجي والتسويقي والتجاري للشركات المتعددة الجنسيات، وما أحدثته الثرة التكنولوجية من إتاحة إمكانيات جديدة

للتخصص، فلا شك أن هذه الشركات تلعب دوراً رئيساً في تعميق هذه العملية وأصبحت مشاهدتها متزايدة بين الدول الصناعية والنامية. ولعلّ هذا الاتجاه يتيح للكثير من الدول النامية فرصة لاختراق الأسواق العالمية في الكثير من المنتجات، حيث تتيح الأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي لتلك البلدان اكتساب مزايات تنافسية في دائرة واسعة من السلع في الصناعات الكهربائية والالكترونية والهندسية والكيماوية، وخير دليل ومثال على ذلك هو تجربة النمور الآسيوية في جنوب شرق آسصيا، ولهذا ومن وجهة نظرنا فعلى البلدان النامية الأخرى أن تستغل هذا الاتجاه في تعظيم صادراتها. وأن تعرف أن من آليات التعامل مع الشركات المتعددة الجنسيات هي جذب تلك الشركات لتعمل وتوطن بعض الصناعات في الدول النامية التي تسمح بخروجها من دائرة إنتاج السلع الأولية والاستخراجية إلى الصناعات الأكثر فائدة من ناحية القيمة المضافة التصديرية.

2-6 التأثير على نقل التكنولوجيا وإحداث الثورة التكنولوجية: تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بدور فعال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية، وذلك لأن العالم يعيش اليوم الثورة الصناعية الثالثة، والتي نطلق عليها الثورة العلمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا العالية. ولهذا السبب فإن التحدي المطروح أمام البلدان النامية هو ضرورة تنمية قدراتها على خلق آليات للتعامل مع الشركات المتعددة الجنسيات. إن نقل التكنولوجيا من خلال الشركات المتعددة الجنسيات يتأثر بتوجهات الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم به تلك الشركات عبر مناطق العالم المختلفة، ومع الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، فإن هيكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من منظور تكنولوجي يتأثر بشكل واضح بهيكل الاستثمار الأجنبي المباشر الذي

تقوم به الشركات المتعددة الجنسيات، فهي تقوم بدور فعّال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية نظراً لما تتمتع به من إمكانيات وموارد بشرية ومادية ضخمة توجه نحو البحوث والتطوير.

كما استطاعت الشركات المتعددة الجنسيات أن تقيم مشاريع لها خاضعة لسيطرتها في واحد أو أكثر من مجموعة البلدان النفطية وغير النفطية، وأن تستفيد من حرية التجارة ما بينها لفتح أسواقها جميعاً أمام منتجات هذه المجموعات. وقد أدى ذلك، في غالبية الحالات، إلى تكامل اقتصادات هذه البلدان مع السوق العالمية في إطار استراتيجية الشركات المذكورة، بدون تحقيق التكامل الاقتصادي ما بين البلدان المذكورة. حصل ذلك تحت تأثير توجيهات التنمية التي طبقتها البلدان العربية خلال الخمسينات والستينات من هذا القرن، والتي أهملت التنمية الزراعية، وركزت على التصنيع من أجل التصدير إلى الخارج، معتمدة على استيراد التكنولوجيا الجاهزة من هذه السوق، من دون محاولة تنمية قدراتها التكنولوجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، من تأهيل وتدريب لها وزيادة الاعتمادات المالية للدراسات ومراكز البحوث، إضافة إلى توجيه التنمية نحو إشباع الحاجات الأساسية للسكان من تعليم وصحة وسكن.

إن دخولنا عصر التكنولوجيا يفرض على بلداننا أن تقوم بإصلاحات تطال كل البنى التحتية، مع المحافظة على دور دولة الرعاية في المجتمع بإحلال العدالة الاجتماعية بين كافة فئات الشعب، وكذلك القيام بتحديث القوانين لتفعيل تحصيل الضرائب، والقيام بتعديل المناهج والبرامج التربوية لتتلائم مع حاجات العصر، واستخدام نظم الإدارة الاستراتجية الفعّالة بهدف ضخ إداراتنا المتأهلة بالعقول والخبرات التقنية والمعارف والثقافة العامة، وإدخال الميكنة والأجهزة الحديثة إليها لإتمام إنجاز المشاريع بأقل تكلفة ممكنة، وأقل وقت وجهد، والاستفادة من كل الموارد المتاحة بشرياً ومالياً.

2- البنك الدولي والميزة التنافسية

البنك الدولي (البنك العالمي) مجموعة مؤلفة من خمسة منظمات عالمية، مسئولة عن تمويل البلدان بغرض التطوير وتقليل الفاقد، بالإضافة إلى تشجيع وحماية الاستثمار العالمي، وقد أنشئ مع صندوق النقد الدولي حسب مقررات مؤتمر بريتون وودز، ويشار لهما معاً كمؤسسات بريتون وودز. وقد بدأ في ممارسة أعماله في 27 يناير 1946، وقد مضى عليه نحو اثنان وستون عاماً، كما يتكون البنك الدولي من خمس مؤسسات وهي كما يلي:

1- البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

2- مؤسسة التنمية الدولية.

3- مؤسسة التمويل الدولي.

4- وكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف.

5- المركز الدولي لتسوية المنازعات الاستشارية.

كما أن البنك الدولي هو الجهة المانحة الرائدة على مستوى العالم في مجال تقديم المساندة لتدعيم إدارة القطاع العام، ففي عام 2007، بلغت مساندة البنك لنظام إدارة الحكم وسيادة القانون نحو 3.8 بليون دولار أمريكي، منها نحو 3.4 بليون دولار لإدارة القطاع العام، و425 مليون دولار لمساندة زيادة الفاعلية في سيادة القانون . ويمثل هذا 15.5% من مجمل قروض البنك.

ويساعد البنك على تدعيم إدارة الحكم والتصدي للفساد من خلال مشروعات وبرامج من شأنها زيادة مستوى الشفافية في إدارة الشؤون المالية للقطاع العام، وتدعيم الإدارة الضريبية والجمركية، وتعزيز أداء الخدمة المدنية، ومساندة الإصلاح القانوني والتشريعي، ومحاربة الفساد، وتمكين

أجهزة الحكم المحلية والمركزية من تقديم الخدمات وتنظيم الاقتصاد بصورة أكثر فعالية.

وبيد أن تقرير البنك الدولي لعام 2008 كان له دور في إظهار المرحلة الانتقالية التي بحاجة إلى الابتكار والإشراك والاندماج، وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وذلك تنمية المجتمع والاندماج في الاقتصاد العالمي على عمومه ولضمان استدامة النمو فيما يلي:

1- زيادة الإنتاجية من أجل استدامة الرخاء

هي الطريق العملي الوحيد تجاه استدامة الرخاء، والتي تعتمد على وجود بيئة عمل داعمة، وبصفة خاصة تلك التي تستطيع توفير المنافسة، وقطاع مالي يتسم بالعمق، وحكم رشيد، ومهارات عالية، وبنية أساسية مناسبة.

وقد وجد أن الجوانب الرئيسية لبيئة الأعمال، مثل المنافسة والتمويل، والتي تشكل سلوك الشركات، آخذة في النضج والتقريب، أو تقاربت بالفعل، مع مثيلاتها في اقتصاد السوق الأكثر تقدماً في بلدان أوروبا الغربية. وهذا ما يبعث على التفاؤل بشأن الآفاق المستقبلية في هذه البلدان. وهذا التقارب أكثر وضوحاً في الدول الأعضاء الجديدة في الاتحاد الأوروبي. وتسير بلدان رابطة كومنولث الدول المستقلة على نفس الدرب على الرغم من أنها متأخرة قليلاً.

وقد وجد التقرير أن زيادة الإنتاجية والتحويلات العامة التي تغذيها زيادة إيرادات المالية العامة قد ساعدت على خروج نحو 50 مليون شخص – من بين 400 مليون نسمة – من دائرة الفقر المدقع (الذين يقل دخلهم عن 2.15 دولار أمريكي في اليوم حسب تعادلات القوة الشرائية) بين السنتين الماليتين 1998 – 1999 و 2005 – 2006، وبينما كان شخص واحد تقريباً من بين كل خمسة من السكان – أو 85 مليون فرد – يعيش تحت خط

الفقر في السنة 1998 / 1999، كان واحد فقط من بين كل 12 شخصاً – أو 35 مليون فرد – في هذا المستوى في السنة 2005 / 2006.

2- الابتـــكار

هناك حاجة للابتكار، حيث إن زيادة الإنتاجية تتطلب من الشركات أن تبتكر وتطور أفكارًا ومعارف جديدة للعالم، أو أن تستوعب المعارف المتولدة في أماكن أخرى. وتزيد الإنتاجية بشكل أكبر في الشركات عنـدما تواجـه ضغوطًا أقوى من انمنافسين المحليين لتطوير منتجات جديدة وفتح أسـواق جديدة، وعندما يمكنها الحصول على خدمات قطاعات مالية أكثـر تقـدماً، وعندا تكون القواعد واللوائح التنظيمية أكثر وضوحاً.

3- المشاركـــة

إن مبدأ " المشاركة " هو مبدأ أساسي. فبينما زادت الدخول في المنطقة بشكل سريع، لم تزد الوظائف بنفس النسبة باسـتثناء مـؤخر فـي الـدول الأعضاء الجديدة في الاتحاد الأوروبي. وتظهر الدراسة أن النمو البطئ في الوظائف في دول الاتحاد الأوروبي الثمانية وجنوب شرق أوروبا هو نتيجة انخفاض عدد الشركات المملوكة للدولة والتي تم بيعها للقطاع الخاص بأسرع مما تستطيع الشركات الجديدة أن توفر بها فرص عمل – هذه الشركات التي كانت دائمًا شركات خاصة.

4- الانـدمــاج

كما تحتاج البلدان إلى مضاعفة جهودها للانـدماج فـي الاقتـصاد العالمي. وبينما تشكل التجارة الآن 60% من إجمالي الناتج المحلـي فـي البلدان التي انضمت إلى الاتحاد الأوروبي عـام 2004، وتـنخفض هـذه

النسبة بشدة إلى 20% فقط في بلدان رابطة كومنولث الدول المستقلة. وهذا ما يدعو إلى تسهيل التبادل التجاري وتحسين لوجستيات التجارة في الموانئ والقيام بإصلاحات جمركية. وعن طريق خفض التكلفة من خلال تحرير خدمات البنوك والاتصالات والنقل، يمكن زيادة القدرة التنافسية لصادرات هذه البلدان.

5- العوامل الديموجرافية - التحول الثالث

من ناحية أخرى، إذا كانت التحولات السياسية والاقتصادية المزدوجة في الماضي غير حافلة بالتحديات بما فيه الكفاية، فإن التقرير يرى أن بلدانا عديدة في شرق أوروبا والاتحاد السوفيتي سابقاً تواجه الآن تحولاً ثالثاً، ألا وهو زيادة أعداد المسنين. إذ تشير التقديرات الديموجرافية إلى أنه بحلول عام 2025 سيكون متوسط العمر في سلوفينيا 47 سنة، وهو ما يجعل هذا البلد واحدًا من أكبر السكان عمراً في العالم. كما أن واحداً من كل خمسة من السكان في بلغاريا سوف يتعدى عمره 65 سنة. وسوف ينخفض عدد السكان في أوكرانيا بمقدار الخمس، وفي روسيا بأكثر من العشر. وسوف يؤدي التقدم في السن إلى تراجع نسبة السكان ممن هم في سن العمل (15 – 64 عاماً) إلى إجمالي عدد السكان بشكل كبير بعد سنة 2015 – أي أقل من عقد من الآن – في دول الاتحاد الأوروبي الثمانية، وجنوب شرق أوروبا، والبلدان المتوسطة الدخل في رابطة كومنولث الدول المستقلة. وتماثل هذه التقديرات التغير المتوقع في دول الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر، لكنها تزيد عما هو متوقع في الولايات المتحدة، وتقل عن التوقعات في اليابان.

بيد أن التحدي الذي يثار أمام النمو الاقتصادي تزايد عدد السكان المسنين في شريحة كبيرة من البلدان السائرة على طريق التحول إلى نظام

السوق في وسط وجنوب شرق أوروبا فضلاً عن روسيا وأوكرانيا وبيلاروس هو تحدٍ جدّى وشامل في النظام. ويتطلب التغلب عليه:

أولاً : تحقيق أكبر استفادة من رصيد رأس المال وقوة العمل الحاليين – من خلال كافة الإصلاحات اللازمة لبيئة أنشطة الأعمال التجارية بغية تحقيق زيادة الإنتاجية.

ثانياً : يستدعي ذلك استخدام كافة – وليس فقط جانباً من – الموارد البشرية في كل من البلدان المعنية، وذلك عن طريق زيادة سن التقاعد وجعله متساوياً بالنسبة للرجال والنساء، وتخفيض الضرائب على الأيدي العاملة حيثما كانت أوضاع المالية العامة تسمح بذلك نظراً لأنها تؤدي إلى زيادة التكلفة.

ثالثاً: كما يتطلب إصلاح أنظمة المعاشات التقاعدية والرعاية الصحية، بحيث لا تؤدي الضغوط على المالية العامة إلى مزاحمة الإنفاق المرغوب على البنية الأساسية وشبكات الأمان الاجتماعي واستثمارات القطاع الخاص من أجل زيادة الإنتاجية.

3- مؤشر التنافسية

1- **أداء المؤسسات العامة والخاصة:** يبحث البيئة المؤسسية التي تعد قالباً أساسياً للتنمية، ويتضمن أيضاً الحكم الراشد والإدارة الناجعة والشفافية في القطاعين العام والخاص.

2- **البنية التحتية:** يقيس البنية التحتية المتوفرة التي تتيح الترابط السهل والتنمية المتوازنة لكل المناطق والجهات داخل الدولة، والانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي.

3- **مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي:** يعكس مدى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي ودور في خلق نمو مستدام ودفع عجلة التنمية.

4- **الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري:** إذ إن الاستثمار في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية تعد من أساسيات الاقتصاد المنتج والفعال. وفي هذا الإطار يأخذ بعين الاعتبار توقعات الحياة عند الولادة، ومعدل وفيات الأطفال عند الولادة، والالتحاق بالتعليم الأساسي ونوعيته.

5- **الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري:** الذي يعني كم ونوعية التعليم العالي ودور في رفع تنافسية الاقتصاد، حيث يصبح المجتمع قادراً على الخوض في مجالات الإنتاج المتقدم والبحث والتطوير المتخصص، إلى جانب رفع كفاءة الإدارة، وتنامي الاستثمار في مجال التكوين والتدريب للقوى العاملة.

6- **كفاءة السوق:** ويعد السوق كفئًا إذا ما أحسن تخصيص موارده لأفضل استخدام متاح لها. ويقسم التقرير السوق إلى ثلاثة أنواع: سوق السلع والخدمات، حيث يتم قياس مدى كفاءة إنتاج السلع والخدمات، وسوق العمالة وهل يتم توزيع العمالة إلى أفضل المواقع لها. ثم السوق المالي الذي يعيد توزيع الموارد المالية نحو أفضل الاستثمارات المتاحة.

7- **الجاهزية التكنولوجية:** مدى قدرة الدولة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والنمو الاقتصادي أصبح يعتمد أكثر على الجاهزية التكنولوجية للدولة ومدى قدرتها على الاستفادة من التطورات المحققة محلياً أو المستوردة.

8- **مدى تطور بيئة الأعمال**: ويتضمن مدى نوعية بيئة الأعمال ومـدى سير الأعمال والاستراتيجيات لدى الشركات والتي لها دور في تحفيز الإنتاج المتطور.

9- **الابتكار**: للوصول إلى الاقتصاد التكنولوجي المعرفي المتميز ولخلـق إنتاجية مستدامة وكفوءة لابد أن يعتمد على الابتكار، ويتطلب ذلك بيئة داعمة ومنظومة متكاملة تشمل الشركة العامة والخاصـة ومراكـز البحث والتطوير، وتوافر العلماء والمهندسين المتميزين والتشديد على الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية.

- نتائج الدراسة :

1- عدد محدود من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهـوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وذلك طبقاً للدراسات السابقة.

2- تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعيـة وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها، وبتـأثير ذلـك علـى أهـدافها واستراتيياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسـلوب الإدارة الاستراتيجية.

3- وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فـي المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقه.

4- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجيـة) بـالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

5- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سـواء علـى

مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

6- المرحلة التي تمر بها المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.

7- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات.

8- لا تعتمد المنظمات على مستشارين متخصصين في إدارة الاستراتيجيات عند الحاجة.

9- لا تتوفر في المنظمات نظم معلومات إدارية فعالة.

10- لا تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملية إدارة الاستراتيجيات بالمعيار المقبول في المنظمات.

11- وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين، وهذا يتطلب وقتاً كبيراً وهو غير متوفر لدى معظمهم.

12- وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

13- وجود قصور كبير في عملية رقابة الاستراتيجية (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

14- عدم قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

15- الميزة تنافسية وحصول المنظمات عليها.

16- عدم مشاركة المدراء في المستوى الوظيفي في إدارة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى صياغة استراتيجيات بعيدة عن الواقع وعدم تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

17- نتائج أعمال المنظمات لا تلقى الرضا بالمعيار المقبول لدى مدرائها.

- التوصيات

1- السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها بمفهومها العلمي بشكل جاد في المنظمات العربية، باعتباره مطلباً ملحاً، وللاستفادة من مزاياه في جودة أداء المنظمة، ومن أهم ما يجب القيام به من أجل ذلك:

- إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي لابد من استقطاب خبراء في الإدارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.

- تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي بمعنى عدم الاقتصار على ربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وإنما يجب تحفيز القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات.

- يجب الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوى الوظيفي في عملية تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة ومبكرة.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام

بعملية التخطيط الاستراتيجي، كأن يسمح لرؤساء الدوائر مناقشة بعض الأمور الشكلية والإجراءات التنفيذية.

- إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية Management Information System (MIS) مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة استراتيجيات منظمتهم على أفضل وجه.

الفصل الخامس

الشركات متعدية الجنسيات وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي الجديد

- **تمهيد :**

لعلّ من أهم خصائص النظام الاقتصادي لعالمي الجديد، هي تلك الخاصية المتعلقة بتعاظم دور الشركات المتعددة الجنسيات Trans national Corporations ، وهذا يعني أنها تؤثر بشكل متزايد على النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي لا زال في طور التكوين والتشكيل. ويمكن أن نلمح هذا التأثير في جوانب عديدة، مثل تعميق التحول نحو العالمية (العولمة) Globalization في كافة المستويات الانتاجية والتكنولوجية والتسويقية والتمويلية والإدارية، بالإضافة إلى التأثير على توجهات الاستثمار الدولي والتجارة العالمية، ومن ناحية أخرى تأثيرها على النظام النقدي والمالي الدولي، وكذلك النظام التجاري الدولي، ناهيك عن تأثيرها على أنماط التخصص وتقسيم العمل الدولي وغيرها من الآثار، حتى أن إحدى التقارير الصادرة في عام 1992 عن أمانة الأمم المتحدة، أشارت إلى أن الشركات متعدية الجنسيات أصبحت المنظم المركزي للأنشطة الاقتصادية في اقتصاد عالمي يتزايد تكاملاً.

ولعلّ كل تلك الآثار، تتطلب تخصيص هذا الفصل للتعريف بتلك الشركات، والخصائص المميزة لها، والذي بدوره يساعد كثيراً على تفهم تأثيراتهاا المختلفة على النظام الاقتصادي العالمي الجديد، عند عرضها وتحديدها على النحو التالي:

أولاً : التعريف بالشركات متعدية الجنسيات

لعلّ محاولة تتبع تطور المفهوم الخاص بتلك الشركات العملاقة،

يكشف عن أن هذا المفهوم قد مر بمرحلتين، اختلفت فيهما المسميات لهذه الشركات:

1- **المرحلة الأولى،** كان يدور فيها المفهوم حول ما يسمى بلغة الاقتصاديين بالمشروعات المتعددة الجنسيات Multinational Enterprise أو بلغة القانونيين بالشركات متعددة الجنسيات Multinational Compay ، وكانت المسميات في هذه المرحلة تحاول أن تحدد المفهوم الخاص بتلك الكيانات العملاقة الناتجة عن التحول إلى حجم الإنتاج الكبير، والتي تعمل على الاستفادة من وفورات الحجم في شكل شركات مساهمة، وتتسع علاقاتها الاقتصادية لتكسب أكبر مساحة من السوق التي تباع بها منتجاتها.

ومن هنا ظهر المشروع المملوك أو الخاضع لسيطرة جنسيات متعددة، سواء أشخاص طبيعية أو معنوية من جنسيات متعددة، ويدار بواسطة أشخاص من جنسيات متعددة ويباشر نشاطه الإنتاجي أو التجاري في بلاد أجنبية متعددة، وكذلك ظهر المشروع الوطني الذي يباشر نشاطه الإنتاجي أو التجاري في دول متعددة أجنبية، والذي لا يشترط بالضرورة أن يكون المشروع مملوكاً لجنسيات متعددة، بل يملك وسائل إنتاجية متعددة أجنبية أو يقوم بتوزيع إنتاجه في عدة بلاد أجنبية عن طريق فروعه أو الشركات التابعة له في هذه البلاد، فهو في ذلك يعتبر أيضاً فروعه أو الشركات التابعة له في هذه البلاد، فهو في ذلك يعتبر أيضاً مشروعاً متعددة الجنسية [1]. وقد جرت محاولات من قبل الاقتصاديين لوضع ضوابط لتحديد هذا النوع من المشروعات من حيث مقدار رأس مال المشروع وأصوله وحجم عملياته

(1) Dunning, Multinational Enterprise, London, 1971. p. 168.

وأرباحه وعدد الدول الأجنبية التي يزاول فيها نشاطه وعدد فروعه والشركات التابعة له، لكي يطلق عليه مشروع متعدد الجنسية.

وعلى هذا النحو فقد شاع استخدام اصطلاح الشركات أو المشروعات متعددة الجنسيات في العلاقات الاقتصادية الدولية، ودوائر الأعمال، وهو لا يعني فقط أن المساهمين في ملكية هذه الشركات أو المشروعات ذوى جنسيات متعددة، ولكنه يعني أيضاً، أن هذه الشركات أو المشروعات بالرغم من أن استراتيجيتها وسياستها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دول معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها على الحدود الوطنية لهذه الدولة، ولكنها تمتد بنشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة Host Countries، فهي بذلك دولية النشاط، إذ إنها تمتد باستثماراتها وتخطط لإنتاجها ومبيعاتها إلى أكثر من دولة، متجاوزة بذلك حدودها الوطنية أو الإقليمية.

2- **المرحلة الثانية:** حيث رأت لجنة العشرين التي شكلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة في تقريرها الخاص، بنشاط هذا النوع من الشركات أو المشروعات [2]، أن يتم استخدام كلمة Tran national بدلاً من كلمة Multinational ، وكلمة Corporation بدلاً من كلمة Enterprise حيث اتضح أن هذه الشركات تعتمد في أنشطتها على سوق متعدد الدول، كما أن قراراتها واختياراتها واستراتيجياتها ذات طابع دولي بل وعالمي، وبهذا المفهوم فهي عابرة للنوميات Trans national Corporations ، وهو ما جعل البعض يطلق عليها

(2) الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، مطبوعات الأمم المتحدة، واشنطن، 1974، ص 25.

الشركات متعدية الجنسيات [3] حيث تتعدى القوميات، ذلك لأنها تتمتع بقدر كبير من حرية تحريك ونقل الموارد ومن ثم عناصر الإنتاج من رأس المال والعمل فضلاً عن المزايا التقنية، أي نقل التكنولوجيا بين الدول المختلفة وهي مستقلة في المجال عن القوميات denationalized أو فوق القوميات Supra national ، وهو ما جعل الاقتصادي شارلز كندلبرجر [4] يطلق على هذه الشركات، أنها ليس لها وطن تدين له بالولاء أكثر من بلد أو وطن آخر، وأن وطنها الفعلي حيث تتحقق الأرباح والأهداف الاستراتيجية الاقتصادية التي تريد تحقيقها وتجعلها تزداد نموًا واستمراراً وتوسعًا في دنيا الأعمال.

وفي كل الأحوال نحن نتفق مع الرأى القائل بأن هذه الشركات، أصبحت شركات متعدية الجنسيات، حيث إن هذه التسمية هي الأكثر تعبيراً عن التأثير المتزايد لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة على الاقتصاد العالمي الجديد الذي لا زال في طور التكوين والتشكيل، حيث تتوغل بتأثيراتها في بلورة خصائصه وتكويناته وآلياته، وتؤكد صفة العالمية في النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

ثانياً : خصائص الشركات متعدية الجنسيات

لعلّ التأمل في مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات يشير ويكشف عن أنها تتمتع بمجموعة من الخصائص والسمات المميزة لها، يبدو من الضروري العمل على تحديد أهمها، لأن ذلك يساعد إلى حد كبير على تصور مدى تأثيراتها على النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

(3) ونحن نتفق معه انظر: د. إسماعيل صبري عبدالله، الكوكبة، مرجع سابق ذكره، ص 5.

(4) Charles kindelberger, American Business Abroad, New Haven, 1969, p. 180.

1- التركز في النشاط الاستثماري

حيث تشير البيانات والمعلومات المتاحة، إلى أن الشركات متعدية الجنسيات تتميز بالتركز في النشاط الاستثماري الضخم الذي تقوم به، فبالرغم من ضخامة الاستثمارات الدولية التي تقوم بها تلك الشركات، والتي تتعدى في المتوسط حوالي 200 مليار دولار سنوياً، فإن استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي [5] بالإضافة إلى اليابان، حيث تتوطن أكثر من ثلثي استثمارات هذه الشركات في تلك الدول، بل إنه خلال النصف الأول من التسعينات كان نصيب الدول المتقدمة حوال 85% من استثمارات إجمالية بلغت في الفترة من 91-1995 حوالي 2000 مليار دولار، مع ملاحظة أن النسبة البالغة 85% للدول المتقدمة قد تركزت وتمركزت في عدد محدود من الدول المتقدمة، ومن ناحية أخرى أن النسبة البالغة 15% [6] ذهبت ثلثها إلى دول جنوب شرق آسيا وبالتحديد إلى تايلاند وماليزيا وسنغافورة وحوالي 60% منها ذهبت إلى دول أمريكا اللاتينية وبالتحديد البرازيل، والمكسيك والأرجنتين وكولومبيا، ويبقى الأقل القيل لبعض دول قارة أفريقياز

ولعلّ تفسير هذا التركز في النشاط الاستثماري يرجع بالدرجة الأولى إلى مناخ الاستثمار الجاذب لهذا النوع من الاستثمارات بمكوناته المختلفة، بالإضافة إلى ارتفاع العائد على الاستثمار، وتزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة، في العناصر الخاصة بتلكلفة عنصر العمل ومدى توافره، ومستواه التعليمي ومهاراته وإنتاجيته والبنية الأساسية ومدى قوتها وتكاليف النقل

---

(5) وبالتحديد في انجلترا، وألمانيا، وسويسرا، وفرنسا.

(6) محسوب من:

UN. Centeron Transnational Corporation, Transnational Corporation in World Development N.Y. USA. 1996.

والوقت الذي يستغرقه الشحن وتسهيلات النقل والاتصالات اللاسلكية والكهرباء والطاقة والأرض، والتسهيلات التمويلية كلها وغيرها عناصر تجعل دول معينة أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المتدفقة من الشركات المتعددة الجنسية، بالإضافة إلى الجوانب الخاصة بالمعلومات والخدمات المدعمة للأعمال، وتوافر المدخلات في السوق المحلية وغيرها يضاف إلى ذلك الطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي، والصحة الاقتصادية وإثبات المقدرة على النمو وغيرها من العوامل.

ويلاحظ من ناحية أخرى أن التوزيع القطاعي للنشاط الاستثماري للشركات متعدية الجنسيات في الدول المتقدمة، يختلف عنه في الدول النامية، ففي الدول المتقدمة يستأثر قطاع الصناعة التحويلية بنحو نصف إجمالي الاستثمارات، وخاصة تلك الصناعات التي تتميز بالتقنية المرتفعة High technology، يليه الاستثمار في قطاع الخدمات، وخاصة البنوك والتأمين والسياحة، أما الدول النامية فإن حوالي نصف الاستثمارات المتدفقة إليها تتجه نحو الصناعات الاستخراجية [7].

2- تأخذ شكل الكيانات الاقتصادية العملاقة ذات معدلات النمو المرتفعة

فالشركات المتعدية الجنسيات، تتميز بالضخامة وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، وتدل على ذلك الكثير من المؤشرات المتعلقة بحجم رأس المال، والاستثمارات التي تقوم بها، وحجم الإنتاج المتنوع الذي تنتجه، وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، ومخصصات الإنفاق على البحث والتطوير التي تخصصها، والهياكل

(7) د. سعيد عبدالخالق محمود، الشركات متعددة الجنسيات في الخليج العربي، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 53، القاهرة، أول يوليو 1992، ص 11.

التنظيمية المعقدة التي تنظمها وتعمل على إداراتها بدرجة عالية من الكفاءة يساعدها في ذلك نظم المعلومات ذات التكنولوجيا المتقدمة التي تسهل لها اتخاذ قراراتها في أسرع وقت ممكن وبأكبر درجة من الدقة واليقين، وتقليل مخاطر عدم التأكد.

ويتفق الكثيرون (8) أن أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة، يتركز في المقياس الخاص برقم المبيعات Salesfigure، ويطلق عليه أيضاً رقم الأعمال، وهنا يمكن الإشارة مثلاً إلى أن مبيعات الشركة اليابانية للتلغراف والتليفون، حققت مبيعات تبلغ 39519 مليون دولار أمريكي في عام 1990، وإلى جانب هذا المقياس هناك المقياس الخاص بالإيرادات الكلية المحققة، حيث تأتي مثلاً شركة ميتسوبيشي اليابانية في رأس قائمة أكبر 500 شركة متعدية الجنسيات بإيرادات بلغت 175.8 مليار دولار في عام 1994، وقد يستخدم إلى جانب ذلك مقياس القيمة السوقية للشركة كلها، حيث كانت الشركة اليابانية للتلغراف والتليفون في المرتبة الأولى بقيمة سوقية قدرها 188795 مليون دولار عام 1990.

ويرتبط بذلك كله أنه في يوليو 1995 أشارت إحدى التقارير عن أكبر خمسمائة شركة متعدية الجنسيات أن إجمالي إيراداتها تصل إلى حوالي 44% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وأن 80% من مبيعات العالم تتم من خلال الشركات متعدية الجنسيات، وأن هذه الشركات تستأثر بحوالي 25% من الناتج القومي الإجمالي العالمي.

ويلاحظ من ناحية أخرى أن هذه الشركات العملاقة تحقق معدلات نمو مرتفعة في المتوسط، تفوق معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول

---

(8) انظر في ذلك: د. إسماعيل صبري عبدالله ، الكوكبه، مرجع سابق ذكره، ص 6.

الصناعية المتقدمة بكثير، ويكفي الإشارة في هذا المجال، إلى أنه على الرغم من أن عقد الثمانينات قد شهد تباطؤاً في معدل نمو الاقتصاد العالمي إلا أن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات قد أوضح أنها حققت معدلات نمو مرتفعة تجاوزت 10% سنوياً أي نحو ضعف معدل النمو في الاقتصاد العالمي ومعدل نمو التجارة العالمية [9].

3- ازدياد درجة تنوع الأنشطة والتكامل الراسي والأفقي

تشير الكثير من الدراسات والكتابات، إلى أن الشركات متعدية الجنسيات تتميز بوجود تنوع كبير في أنشطتها الإنتاجية، فهي لا تقتصر على إنتاج سلعة واحدة رئيسية، بل تقوم سياستها الإنتاجية على وجود منتجات متنوعة متعددة، فيما يطلق عليها سياسة التنويع في أنشطة مختلفة، ومتنوعة، ويرجع هذا التنوع إلى رغبة الإدارة العليا في تقليل احتمالات الخسارة، من حيث أنها إذا خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطة أخرى، ويطلق على هذا الاتجاه أن هذه الشركات تقوم بإحلال وفورات النشاط economies of Scope محل وفورات الحجم economies of Scale .

وفي ضوء ذلك تتشعب الأنشطة التي تقوم بها الشركات متعدية الجنسيات قطاعياً وجغرافياً، مما يمكن هذه الشركات من تحقيق درجة كبيرة من التكامل الأفقي والرأسي،والأخير قد يكون تكاملاً إلى الأمام أو إلى الخلف، وهو الأمر الذي أدى إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين الشركات متعدية الجنسيات ومشروعاتها التابعة أو فروعها المختلفة، وهي تجارة

---

(9) د. سميحة السيد فوزي، الاقتصاد المصري والشركات متعدية الجنسية في ضوء التغيرات المحلية والعالمية، مؤتمر تحرير الاقتصاد المصري واندماجه في السوق العالمي، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بالتعاون مع مركز الدراسات والوثائق الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الفرنسي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، عام 1992، ص ص 13 – 16.

ضخمة تتدفق داخل إطار هذه الشركات Intra-firm، وينبع ذلك من أن الشركة متعدية الجنسية يمثل المنتج النهائي لها مجموعة مكونات أجزاء من إنتاج شركات أخرى، بالإضافة إلى أن سياسة التنويع تجعل الشركة متعدية الجنسيات تجمع بين أكثر من نشاط في وقت واحد، مثل امتلاك الشركة الدولية للتلغراف والتليفون ITT لشبكة فنادق شيراتون المنتشرة في مدن العالم كله تقريباً، وأن شركة ليون لمياه الشرب، نمتلك عدداً من الصحف، وتنوه شركة Roylheon، بأن لها أحد عشر مجالاً للنشاط تمتد من صناعة الطاقة النووية والتكنولوجيا الحيوية إلى الغذاء والسلع الاستهلاكية المختلفة، ومن خطوط المترو إلى الخدمات البيئية المختلفة.

4- كبر مساحة أسواقها وامتدادها الجغرافي

تتميز الشركات المتعدية الجنسيات بكبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي، خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانيات تسويقية هائلة، وفروع وشركات تابعة تجوب معظم أنحاء العالم في الكثير من الأحيان. حيث توضح البيانات ارتفاع نصيب بعض الشركات متعدية الجنسيات في إجمالي إنتاج القطاعات الصناعية الفردية، وأهم الأمثلة في هذا المجال، هو سيطرة شركة IBM على حوالي 40% منس وق الحاسبات الآلية (الالكترونية) على مستوى العالم، كذلك تسيطر شركات الزيوت السبعة Seven-sisters على حوالى ثلثي أسواق العالم، كذلك توضح البيانات احتكار هذه الشركات للسوق العالمية في العديد من الصناعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وتكفي الإشارة إلى أن شركة ABB السويسرية، تسيطر حاليًا على 1300 شركة تابعة منتشرة في معظم أنحاء العالم منها 130 شركة في بلدان

العالم الثالث، و 41 في بلدان شرق أوروبا، مع ملاحظة أن السوق السويسرية لا تستوعب إلا نسبة بسيطة للغاية من إجمالي مبيعات الشركة.

ويساعد على ذلك كله ما أبدعته الثورة العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصالات، حيث أصبح هناك ما يسمى الإنتاج عن بعد Teleproduction حيث توجد الإدارة العليا وأقسام البحث والتطوير وإدارة التسويق في بلد معين، وتصدر الأوامر بالإنتاج في بلاد أخرى حسب المواصفات المطلوبة من خلال وسائل الاتصال ونظم المعلومات.

5- القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم

وهذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات ذات نشاط استثماري واسع يجوب أنحاء العالم، بالإضافة إلى كونها كيانات اقتصادية عملاقة متنوعة الأنشطة تسودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي، ناهيك عن سعيها إلى تكبير مساحة أسواقها، وزيادة امتدادها وانتشارها الجغرافي، فكل هذه الخصائص أكسبت الشركات المتعددة الجنسيات قدرة كبيرة على تحويل الإنتاج وكذلك الاستثمار من دولة إلى أخرى على مستوى العالم، وخاصة مع استهدافها تحقيق ما يسمى بعولمة الإنتاج أو تدويل الإنتاج. وبالتالي فإن القدرة على تحويل الإنتاج من دولة ما إلى مواقع أخرى في دولة أخرى عبر الحدود، يمكن اعتباره جزءاً أساسياً من استراتيجية هذه الشركات التي تخدم أهدافها الاستراتيجية المختلفة. ومن ثم فقد تمت صياغة سياسات الإنتاج والاستثمار الدولي لهذه الشركات من أجل تحقيق تلك الأهداف.

ومن ناحية أخرى تنبع القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار من دولة إلى أخرى عبر العالم، من مفهوم القدرة على نقل الموارد resource transfer

كعملية شاملة لكافة عناصر الإنتاج، مثل المهارات التنظيمية والإدارية والمزايا التكنولوجية إلى جانب رأس المال (10).

6- السعي إلى إقامة التحالفات الاستراتيجية

تسعى الشركات المتعدية الجنسيات إلى إقامة التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances فيما بينها، وفي إطار تحقيق المصلحة الاقتصادية المشتركة لأعضاء التحالف، وإكسابها قدرات تنافسية وتسويقية أعلى من مثيلاتها للشركات الأخرى غير الأعضاء، وقد عقدت العديد من الاتفاقيات في مجال البحث والتطوير والإنتاج والتسويق وغيرها (11).

والتحالفات الاستراتيجة هي نتاج المنافسة العالمية، والخصخصة والأسواق المفتوحة، والأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي وثورة الاتصالات والمعلومات.

وتتم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المتشابهة في الصناعات المتماثلة بدرجة أكثر، وقد يأخذ التحالف الاستراتيجي شكل الاندماج Merger، ويظهر ذلك بوضوح في مجال البحث والتطوير بما يحتاجه إلى تمويل ضخم، ومن الأمثلة الواضحة على هذا التعاون، التمركز الأوروبي لبحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات التي تشترك فيه ثلاثة شركات أوروبية كبرى تنتج الحاسبات الآلية، وهي بول الفرنسية Bull و TCL البريطانية وسمنز الألمانية، وقد يتحول التحالف الاستراتيجي أيضاً إلى شركات تابعة مشتركة، للشركات متعدية الجنسيات. ومن ناحية أخرى يشمل التحالف الاستراتيجي النشاط الصناعي والنشاط التسويقي مثل تحالف " توشيبا " مع " موتورولا " في

(10) د. محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية ، ومستقبل الظاهرة القومية، عالم المعرفة، الكويت، 1986، ص 29.

(11) M.Y. Yashino. and U.S. Rangan, Strategic Alliances, Harvard Business School Press, 1995.

صناعة وتسويق وسائل الاتصال الالكترونية، بل وصل التحالف الاستراتيجي في إطار تكامل رؤوس الأموال فمثلاً " جنرال موتور " لها 39% من أسهم شركة " أيسوزو " و 5% من أسهم " سوزوكي " و50 % من أسهم "دايوموتورز " الكورية ولشركة فورد 35% من أسهم " مازدا "، وهكذا أصبحنا أمام السيارة العالمية في إطار التحالفات الاستراتيجية [12]. وكلها صيغ للتعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل شركة متعدية الجنسية تدخل في التحالف الاستراتيجي الذي يتم الاتفاق عليه.

7- توافر مجموعة من المزايا الاحتكارية

لعلّ سيطرة السمة الاحتكارية على الشركات متعدية الجنسيات يرجع إلى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات، يأخذ شكل سوق احتكار القلة في الأغلب الأعم، وأهم عوامل نشأته ما تتمتع به مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة.

ولا شك أن هذا الوضع يتيح للشركات متعدية الجنسيات التمتع بعدد من المزايا الاحتكارية Monopolistic Advantages ، تعطي تفوقاً نسبياً لمشروعاتها الاستثمارية، وتمكنها من زيادة قدراتها التنافسية، وارتفاع معدلات نموها، بل وتحسين كفاءتها الإنتاجية والتسويقية، وبالتالي تعظيم أرباحها، وإيراداتها، وتتحدد المزايا الاحتكارية في أربعة مجالات هي التمويل، والإدارة، والتكنولوجيا، والتسويق [13].

(12) د. سيد أحمد مصطفى، كيف تدير منظمتك استراتيجياً إزاء التحديات العالمية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 17 العدد 63، أبو ظبي 1995، ص 63.

(13) يمكن الرجوع في تفاصيل ذلك إلى:

د. سعيد عبدالخالق محمود، الشركات متعددة الجنسيات في الخليج العربي، مرجع سابق ذكره، ص ص 12-13.

وتنبع المزايا التمويلية من توافر موارد عالية كبيرة لدى الشركة المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية (الدولية) نظراً لتوافر عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي، وبالتالي تستطيع أن تكون هيكل تمويلي سليم لمشروعاتها الاستثمارية، ومن ناحيةً أخرى، تتمثل المزايا الإدارية في وجود الهيكل التنظيمي الذي يكون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويسمح لتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، فضلاً عن توافر المناخ التنظيمي الملائم لانطلاق الابتكار والإبداع Creativity Oriented ، ولا شك أن لهذا أثره في كفاءة العمل وسرعة الأداء، ويلاحظ من ناحية أخرى أن توافر المزايا الإدارية يتيح لهذه الشركات التمييز والتفوق، لذلك تحرص على وجود وحدات متخصصة وقادرة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية.

وتحصل الشركات على المزايا التقنية، من خلال التطوير التكنولوجي المستمر، للاستجابة لمتطلبات السوق، والحد من دخول منافسين جدد وتقرير وضعها الاحتكاري، ولذلك تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار Innovation، وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها، وتحقيق مستوى عال من الجودة من خلال تخصيص أموال كبيرة وإمكانيات متزايدة لأنشطة البحث والتطوير، وتأتي المزايا التسويقية للشركات متعدية الجنسيات من خلال الشبكات التوزيعية والتسويقية واسعة الانتشار الجغرافي، التي تعمل على توفير منتجاتها بحالة جيدة في الوقت المناسب Just In Time، وهو ما يولد سوق كبيرة تؤدي إلى وجود وفورات، ولذلك تهتم هذه الشركات بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها.

وتشير كل هذه المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسيات إلى مدى انتشار نشاطها الاستثماري على المستوى العالمي، وقدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات العالمية ناهيك عن تحقيقها لأرباح هائلة ومتزايدة.

8- الانتماء غالباً إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعياً

ينتمي المركز الرئيسي أو الشركة الأم للشركات متعدية الجنسيات، في معظم الحالات، إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعياً، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، نظراً لوفرة رأس المال واحتكار التكنولوجيا، وتهيأ مناخ الاستثمار لنمو هذا النوع من الشركات، ولذلك نرى هذه الشركات مركزة بفروعها في عدد محدود من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وألمانيا وفرنسا واليابان حيث تضم هذه الدول حوالي 75% من مجموع هذه الشركات.

إلا أنه رغم ذلك بدأت تظهر الدول النامية كدول أم للشركات متعدية الجنسية، حيث تمثل استثماراتها حوالي 3% من إجمالي الاستثمار العالمي، وتتعدي المبيعات السنوية لها المليار دولار، ويصل عدد هذه الشركات حوالي 17 شركة، وأهم الدول التي تعد دولاً أما للشركات متعديه الجنسيات، هي كوريا والبرازيل والمكسيك والهند، بل لعبت الدول المخططة مركزيا دور الدول الأم للشركات متعدية الجنسيات ، فقد قامت مشروعات القطاع العام بهذه الدول بإقامة 590 فرعا لها خارج حدودها القومية، بلغ نصيب الدول المتقدمة منها 418 فرعا لها 172 فرعا ، ألا أن نشاطها لازال محدوداً بالمقارنة بالشركات المتعدية الجنسيات الموجودة في دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعياً، ولو أن انتشار هذا النوع من الشركات يشير ويوكد مرة أخرى علي مدى تأثيرها علي النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

ألا أنه يلاحظ بصفة عامة تركز الإدارات العليا للشركات متعدية

الجنسيات بشيء من التقريب بين ثلاثة أقطاب متكافئة ، هي الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي واليابان، أما الشركات التابعة لها، فهي منتشرة في كل بقاع الأرض شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً .

9- تعبئة المدخرات العالمية

ويأتي ذلك من أن كل شركة من الشركات متعدية الجنسيات تنظر الي العالم كسوق واحدة ، ومن ثم تسعي كل شركة من هذه الشركات إلى تعبئة المدخرات من تلك السوق في مجموعها بالوسائل التالية:

1/9- طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في كل الأسواق المالية العالمية الهامة مثل نيويورك، طوكيو، لندن، فرانكفورت وغيرها، بل أيضاً فيما يسمى بالأسواق الناهضة emerging markets، مثل هونج كونج، سنغافورة، وغيرها، وبالتالي يمكن أن نجد أن مساهمين من كل دول العالم يمكن أن تصب مدخراتهم في هذه الشركات، وبالتحديد من خلال حوافظ الأوراق المالية لدى البنوك المتلقية لتلك الاستمارات .

2/9- تعتمد الشركات متعدية الجنسيات، عند الأقدام علي عمليات كبرى مثل شراء أسهم شركة منافسة بالقدر الذي يسمح بالسيطرة على إدارتها مثلاً إلى الاقتراض من البنوك متعدية الجنسيات بمعدلات عالية تقدر بمئات الملايين من الدولارات، مع ملاحظة أن البنك يقرض أساساً مما لديه من ودائع ومدخرات القطاع العائلي.

3/9- تستقطب الشركات متعدية الجنسيات الجزء الأعظم من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وتوجهه أساساً إلى أسواق الدول الصناعية التي تمثل أرباح السوق العالمية .

4/9- إلزام كل شركة تابعة بأن توفر محلياً أقصى ما يمكن من التمويل اللازم لها، من خلال وسائل مختلفة مثل المشروعات المشتركة، طرح أسهم في السوق المالية المحلية، الاقتراض من الجهاز المصرفي المحلي وغيرها.

وبهذه الوسائل يمكن للشركات متعدية الجنسيات أن تقوم بتعبئة مقادير متزايدة من المدخرات العالمية .

10- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

تتبنى الشركات متعدية الجنسيات التخطيط الاستراتيجي كأداة لإدارة هذه الشركات، من منظور أنه المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق رسالة الشركة متعدية الجنسية والتعرف علي ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، بما في ذلك من توافر البدائل التي تواجه التغير الذي يحدث في البيئة العالمية التي تعمل فيها هذه الشركات واختيار أفضل البدائل الممكنة. ولذلك يكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعدية الجنسيات في سعيها لاقتناص الفرص وتكبير العوائد، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر، ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الاستراتيجية في تلك الشركات، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد نجحت الشركات متعدية الجنسيات في تطوير أدوات التخطيط الاستراتيجي لتكون هي العملية المحورية في اتخاذ القرارات التي تحقق أقصى كفاءة ممكنة في تخصيص الموارد وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف .

وتعد الخطط الاستراتيجية في غالبية الشركات متعدية الجنسيات في المراكز الرئيسية ، ويترتب علي ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف

الخاصة بكل شركة تابعة يرتبطان بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وخدمة استراتيجيتها العالمية.

ثالثاً: تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على النظام الاقتصادي العالمي الجديد

لعلّ التأمل في خصائص الشركات المتعددة الجنسيات، يمكن أن يكشف عن اتجاهات تأثير هذه الشركات على النظام الاقتصادي العالمي الجديد، في كل من آلياته وخصائصه ومكوناته، ومن ثم فهي تلعب دوراً مؤثراً وفعالاً في هذا النظام الذي لازال في طور التكوين والتشكيل.

ومن هذا المدخل يصبح من الضروري إلقاء الضوء على جوانب تأثير الشركات المتعدية الجنسيات على النظام الاقتصادي العالمي الجديد كما يظهر من التحليل التالي:

1- تأكيد العالمية

يمكن القول إن الشركات المتعدية الجنسيات تعمل على تأكيد وتعميق مفهوم العالمية أو العولمة Globalization ؛ لأن هذا المفهوم يتمثل في نهوض إطار أعمال منظم عابر للقوميات يؤدي إلى عولمة الاقتصاد، بما في ذلك الدفع نحو توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال وأسواق التكنولوجيا والخدمات الحديثة، ويدعم بنية أساسية هائلة للاتصالات والمواصلات والمعلومات والإعلام والفنون والثقافة، بحيث لم تعد تسمح بترك أي بقعة في العالم معزولة عن السياق العالمي.

ولا شك أن الذي يقوم بكل ذلك وبشكل رئيسي هي الشركات متعدية الجنسيات التي حولت العالم إلى كيان موحد إلى حد بعيد من حيث كثافة

الاتصالات والمعاملات فيه، وبالتالي من خلال هذه الشركات بدأت تنتشر العالمية أو العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية. وبذلك أصبحت العالمية أو العولمة هي عملية تاريخية لايستطيع أي اقتصاد (أو مشروع) في أي دولة، الفكاك من آثارها ولا توجد وسيلة إلا ضرورة مواجهتها والانخراط في غمارها والكفاح من أجل تحييد آثارها السلبية.

2- التأثير على النظام النقدي الدولي

لعلّ من المعروف أن الأصول السائلة من الذهب والاحتياطيات الدولية المتوافرة لدى الشركات المتعدية الجنسيات تبلغ حوالي ضعفي الاحتياطي الدولي منها، ويدل هذا المؤشر على مدى التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه الشركات على السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي.

فهذه الأصول الضخمة المقومة بالعملات المختلفة للدول التي تعمل بها الشركات متعدية الجنسيات، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة إمكانيات هذه الشركات في التأثير على النظام النقدي العالمي، إذا أرادت، حيث إن قراراً يتخذ من جانب المسؤلين عن إدارة الشركات متعدية الجنسيات بتحويل بعض الأصول من دولة لأخرى من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بأزمة نقدية عالمية، خاصة في ضوء ما نعرفه عن ضعف النظام النقدي العالمي القائم. ويؤيد ذلك أنه في أثناء الأزمات الدولية الأخيرة، أن تحركات الأموال التي تطرحها الشركات المتعدية الجنسية بين العملات النقدية الدولية التي تطرحها الشركات المتعدية الجنسية بين العملات النقدية الدولية المختلفة وهو ما يسمى Hot Money Movements كانت علامة بارزة في أثناء هذه الأزمات.

3- التأثير على التجارة العالمية

سبقت الإشارة إلى أن الشركات المتعدية الجنسيات تستحوذ في مجموعها على حوالي 40% من حجم التجارة الدولية، بل إن حوالي 80% من مبيعات العالم تتم من خلال تلك الشركات، وهو مؤشر يوضح مركزها المتعاظم في التسويق الدولي، ولعلّ تلك المؤشرات وغيرها، تلقي الضوء على التأثير الكبير الذي يمكن أن تمارسه الشركات المتعدية الجنسيات على التجارة العالمية، ويمكن أن نلمح هذا التأثير من عدة اتجاهات:

فمن ناحية يمكن أن تلاحظ تأثيرات الشركات المتعدية الجنسيات على حجم التجارة العالمية، حيث إن ازدياد درجة التنوع في الأنشطة ووجود التكامل الرأسي إلى الأمام وإلى الخلف قد أدى ويؤدي إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين تلك الشركات ومشروعاتها التابعة أو فروعها في الدول المختلفة. وبالتالي فهي تجارة ضخمة تتدفق داخل إطار هذه الشركات Intra-firm Trade ، ومن ثم يمكن أن تزداد على مر الزمن مع ازدياد نشاط ونمو الشركات المتعدية مما يعمق ويزيد من تأثيرها على التجارة العالمية من حيث الحجم بل وهيكل التجارة العالمية ذاته.

ويضاف إلى ذلك أن الشركات المتعدية الجنسيات بما تملكه من قدرات تكنولوجية عالية وإمكانيات وموارد، يمكن أن تؤثر في هيكل التجارة العالمية من خلال إكساب الكثير من المواقع في دول العالم الميزة التنافسية المكتسبة في الكثير من الصناعات والأنشطة، التي تقوم على اكتساب تلك الخبرة التنافسية من خلال عناصر الجودة والتكلفة والإنتاجية والسعر، وهو ما يزيد من التجارة العالمية بين دول العالم المختلفة، عبر الشركات المتعدية الجنسيات.

ومن ناحية أخرى، يلاحظ أن أسعار السلع التي يتم تبادلها بين

الشركات الأم وفروعها لا تتحدد وفقاً للظروف الطبيعية للعرض والطلب ولكن وفقاً للاستراتيجية الشاملة التي تتبناها تلك الشركات والتي يدخل في تحديدها مستوى الرسوم الجمركية، والضرائب من الناحية المطلقة والنسبية ومستوى الاختلاف والتقلبات في أسعار الصرف، وسياسات الحكومات تجاه تحويل أرباحها للخارج، وكل ذلك يحدث تغيرات هامة في أسس التخصص الدولي وفي هيكل التجارة الدولية، الأمر الذي يتطلب دراسة العلاقة بين حركة التجارة وحركة الاستثمار، وعلى سبيل المثال فإنه من شأن تحديد أسعار الصادارت، التي تتم بين الشركات متعدية الجنسيات بعيدًا عن ظروف العرض والطلب أن يضعف من تأثير العوامل التقليدية لنظريات التجارة الدولية كتغيرات الأسعار المحلية وأسعار الصرف، في تصحيح ما يوجد من خلل في موازين مدفوعات الدول وتحقيق التوازن في العلاقات الاقتصادية الخارجية مع الاحتفاظ بمستوى التشغيل الكامل وهو ما يتطلب دراسته بعناية(14).

4- التأثير على توجهات الاستثمار الدولي

تشير تقديرات تقرير الاستثمار الدولي الصادر من الأمم المتحدة عام 1996، أن حجم الاستثمار الدولي المتدفق في العالم في تلك السنة قد بلغ أكثر من 250 مليار دولار تدفقت في مناطق العالم المختلفة.

وليس بخاف أن الشركات المتعدية الجنسيات تنفذ الجزء الأكبر من الاستثمارات الدولية في المتوسط سنوياً، ويلاحظ في هذا المجال أن الخريطة الاستثمارية للاستثمار الدولي تتأثر بتوجهات النشاط الاستثماري للشركات المتعدية الجنسيات، حيث لوحظ أن من أهم سمات أو خصائص

(14) انظر: د. مصطفى كامل السعيد، الشركات متعددة الجنسية في الوطن العربي، معهد البحوث والدراسات العربية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978، ص 33.

تلك الشركات هي تلك الخاصية المتعلقة بالتركز الاستثماري، فقد وجدنا أن هذه الشركات تتركز استثماراتها في الدول المتقدمة، بل وفي عدد محدود من الدول المتقدمة، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا والمملكة المتحدة (انجلترا)، حيث تستحوذ الدول المتقدمة على 85% من النشاط الاستثماري لتلك الشركات، بل وتستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية 50% تقريباً من هذا النشاط.

ومن ناحية أخرى تحصل الدول النامية على 15% فقط من النشاط الاستثماري للشركات المتعدية الجنسيات، وتتركز وتتوطن معظم تلك الاستثمارات في عدد محدد من دول جنوب شرق آسيا، ودول أمريكا اللاتينية.

ويتبقى القليل من النشاط الاستثماري الذي يتوجه إلى الدول الأفريقية ودول الشرق الأوسط [15].

ولعلّ ذلك يوضح أن الشركات المتعدية الجنسيات تؤثر بشكل فعّال على توجهات الاستثمار الدولي عبر دول العالم، بل تؤثر هذه الشركات من ناحية أخرى على هيكل الاستثمار الدولي من منظور النشاط الاقتصادي أو الأنشطة الاقتصادية، فيلاحظ مثلاً أن التوزيع القطاعي لاستثمارات هذه الشركات، في الدول المتقدمة يختلف عنه في الدول النامية، ففي الدول المتقدمة يستأثر قطاع الصناعات التحويلية بنحو نصف إجمالي استثمارات تلك الشركات، وخاصة تلك الصناعات التي تتميز بالتقنية المرتفعة High technology مثل الالكترونيات والحواسب الآلية والمعدات الكهربائية،

(15) للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

د. عبدالمطلب عبدالحميد، مدى فعالية الحوافز الضريبية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لمصر، مرجع سابق، ص 30.

ويلي هذا القطاع قطاع الخدمات خاصة البنوك والتأمين والسياحة. أما استثمارات تلك الشركات في الدول النامية فإن حوالي نصف إجمالي تلك الاستثمارات تتجه نحو الصناعات الاستخراجية، ويبدو أن الشركات المتعدية الجنسيات تعمق أنماطاً معينة من التخصص الدولي في إطار التوجهات الاستثمارية لهذه الشركات، وقد يلقى ذلك بعبء كبير على الدول النامية بصفة خاصة في بحثها عن التكيف مع أوضاع النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ويصبح التحدي الذي يجب عليها أن تنجح فيه هو كيفية تعظيم استفادتها عن أنماط التخصص الجديدة التي تتشكل في هذا النظام، وهو ما يعمل فرص كبيرة يمكن اقتناصها وتكبير العائد لتلك الدول في المستقبل.

5- تكوين انماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي

لعلّ من السهل استنتاج أن تفاعل تأثير الشركات المتعدية الجنسيات على التجارة العالمية وتوجهات الاستثمار الدولي، قد أدى ويؤدي إلى تكوين أنماط جديدة من التخصص، وتقسيم العمل الدولي عرف من خلال ما يسمى بعالمية الأسواق Intra-firm، حيث أصبح كل جزء من السلع المختلفة ينتج في أماكن مختلفة من العالم من خلال الشركات المتعدية الجنسيات المنتشرة فروعها في معظم أنحاء العالم، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي وفقاً لاعتبارات الرشادة الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد.

ونتيجة لذلك اتسم النظام الاقتصادي العالمي الجديد بظهور أنماط جديدة لتقسيم العمل لم تكن معروفة، حيث كانت الصورة التقليدية لتقسيم العمل الدولي تتمثل في تخصص بعض الدول في المواد الأولية والتعدينية والسلع الغذائية وتخصص دول أخرى في المنتجات الصناعية بأنواعها المختلفة وخاصة ذات التكنولوجيا العالية High-tec ، وكان الافتراض أن

الدول النامية تتمتع بميزة نسبية في النوع الأول بينما تتمتع الدول المتقدمة بميزة نسبية في النوع الثاني.

إلا أنه مع كبر النشاط الاستثماري والإنتاجي والتسويقي والتجاري للشركات متعدية الجنسيات، وما أحدثته الثورة التكنولوجية من إتاحة إمكانيات جديدة للتخصص، كلها أدت إلى وجود أنماط جديدة للتخصص وتقسيم العمل، حيث انتقلت تلك الأنماط من تقسيم العمل داخل الصناعة الواحدة Intra-Industry إلى تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة Intra-firm، حيث أصبح من المألوف أن ينجز إنتاج السلعة الواحدة بين عدد من الدول بحيث تتخصص كل دولة في جزء أو أكثر منها، ولا شك أن الشركات متعدية الجنسيات تلعب دوراً رئيسياً في تعميق هذا النوع من أنماط تقسيم العمل الدولي وأصبح مشاهد في حالات متزايدة بين الدول الصناعية والنامية.

ولعلّ هذا الاتجاه يتيح للكثير من الدول النامية فرصة لاختراق السوق العالمية في الكثير من المنتجات، حيث تتيح تلك الأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي لتلك الدول اكتساب مزايا تنافسية في دائرة واسعة من السلع في الصناعات الكهربائية والالكترونية والهندسية والكيماوية، ولعلّ تجربة النمور الآسيوية في جنوب شرق آسيا شاهدة على ذلك، وعلى الدول النامية الأخرى أن تستغل هذا الاتجاه في تعظيم صادراتها، وأن تعرف أن من آليات التعامل مع الشركات المتعدية الجنسيات هي جذب تلك الشركات لتعمل وتوطن بعض الصناعات في الدول النامية التي تسمح بخروجها من دائرة إنتاج السلع الأولية والاستخراجية إلى الصناعات الأكثر فائدة من ناحية القيمة المضافة التصديرية، ومن المعروف أن من مصلحة الشركات المتعدية الجنسيات تغذية هذا الاتجاه لأنه في صالحها كما هو في صالح الدول النامية الناهضة والحديثة التصنيع.

6- التأثير على نقل التكنولوجيا وإحداث الثورة التكنولوجية

لا شك أن النظام الاقتصادي العالمي الجديد، يعيش الثورة الصناعية الثالثة، وهي ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا كثيفة المعرفة Knowledge intensive ، بل ومن المتوقع أن يشهد هذا النظام في تطوره الراهن وفي المستقبل القريب تعميقاً مكثفاً للثورة العلمية والتكنولوجية في جوانبها المتعددة.

وليس جديدًا أن نشير هنا إلى أن الشركات المتعدية الجنسيات، تقوم بدور فعّال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية نظراً لما تتمتع به من إمكانيات وموارد مادية وبشرية ضخمة تخصصها للبحث والتطوير R&D في الوصول إلى الاختراعات الحديثة والاحتفاظ ببراءات الاختراع وتسويقها عبر أنحاء العالم، فما تخصصه الشركة الواحدة من الشركات المتعدية الجنسيات الكبيرة يفوق بمراحل ما تخصصه الكثير من دول العالم، حتى أننا يمكن القول أن هذه الشركات هي المستفيد الأول من الذي جاءت به الجات ومنظمة التجارة العالمية في جولة أورجواي الأخيرة (1994) فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية، لأن الغالبية العظمى من تكنولوجيا العالم تبتكرها وتمتلكها الشركات المتعدية الجنسيات، وهذه الملكية تحميها ترتيبات مثل براءة الاختراع والعلامة المسجلة والسرية الصناعية التي تحكم شروط نقل التكنولوجيا عبر العالم.

ويصبح التحدي المطروح أمام الدول النامية، هو ضرورة تنمية قدراتها على خلق آليات للتعامل مع الشركات المتعدية الجنسيات، نظراً للدور الرئيسي الذي تلعبه تلك الشركات في نقل ونشر التكنولوجيا في أنحاء العالم.

ومن الضروري الإشارة إلى أن نقل التكنولوجيا من خلال الشركات المتعدية الجنسيات يتأثر بتوجهات الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم به

تلك الشركات عبر مناطق العالم المختلفة، وإذا أدركنا علاقة الارتباط بين نمط التكنولوجيا التي يتم نقلها من خلال تلك الشركات ونمط الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم معنا به هذه الشركات، لاستطعنا تفسير إلى حد كبير هيكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من منظور تكنولوجي، وخاصة مع الأخذ في الاعتبار أن الشركات متعدية الجنسيات تتأثر عند اختيارها للترخيص باستخدام فن تكنولوجي معين بعوامل متعددة سواء في الدولة الأم أو الدولة المضيفة أو كلاهما معاً، ومن هذه العوامل، درجة منافسة المشروع في الدولة الأم والدولة المضيفة، ومدى تقدم الفن الإنتاجي بالدولة المضيفة ودرجة اتساع نطاق السوق، والمدى الذي يتحقق معه العائد عن عملية الاستثمار الأجنبي المباشر في التكنولوجيا التي يراد نقلها، بالإضافة إلى كل ذلك، القدرة الاستيعابية الفنية للمشروع المستقبل للفن التكنولوجي.

ومع الأخذ في الاعتبار تلك العوامل وغيرها، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مثل مناخ الاستثمار بمكوناته المختلفة، والقدرة التنافسية للدولة المضيفة، وغيرها من العوامل، فإن هيكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من منظور تكنولوجي يتأثر بشكل واضح بهيكل الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم به الشركات المتعدية الجنسيات ويمكن تحديد معالم هيكل النظام الاقتصادي العالمي من منظور تكنولوجي بناء على هذا الأساس على النحو التالي:

1- فحيث تتدفق معظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تقوم بها الشركات المتعدية الجنسيات ما بين الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا وغيرها، فإن تلك الدول يلاحظ أنها احتفظت بالتكنولوجيا العالية High-tech ، وهي معظم التكنولوجيات المتقدمة وخاصة حقول التكنولوجية الحيوية والمواد الجديدة، ومصادر الطاقة الجديدة والمتجددة، ومعظم تكنولوجيا

الالكترونيات والمعلومات أي تسيطر هذه الدول على صناعة الثورة الصناعية الثالثة.

2- وحيث تتدفق معظم النسبة الباقية المخصصة للاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تقوم بها تلك الشركات في الدول النامية، في دول محدودة في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبي، فإن هذه الدول تشارك بفعالية في التطور التكنولوجي، ولكن على مستوى أدنى من مستوى التطور التكنولوجي في الدول المتقدمة التي تقف على القمة التكنولوجية، بل إن الدول النامية في جنوب شرق في هذا المستوى تصنف بفعل تأثير الشركات المتعدية الجنسيات إلى دول من الجيل الأول من الدول حديثة التصنيع والتي تشمل كوريا الجنوبية وتايوان وهونج كونج وسنغافورة ودول من الجيل الثاني من الدول حديثة التصنيع في جنوب شرق آسيا، وتشمل ماليزيا واندونيسيا، تايلاند [16].

وهناك دول تأتي في هذا المستوى مثل الصين والهند، ثم دول من أمريكا اللاتينية مثل البرازيل والمكسيك والأرجنتين، وهذه الدول تصنف حسب عمليات نقل التكنولوجيا الجديدة بواسطة الشركات متعدية الجنيسات إلى دول تقف في الدول النامية التي يتحقق فيها استخدام وتطوير التكنولوجيا الجديدة وخاصة في كوريا الجنوبية وسنغافورة وهونج كونج وتايوان وماليويا وبدرجة أقل الفلبين وتايلاند.

وتلي المجموعة السابقة، كل من الأرجنتين والبرازيل والصين والهند وأندونيسيا والمكسيك وباكستان وبعض دول شرق أوروبا.

---

(16) يمكن الرجوع في تفاصيل ذلك إلى: د. محمد عبدالشفيع، النظام الاقتصادي العالمي في مرحلة انتقال، مرجع سابق ص ص 28 – 30.

وهذه الدول يحدث لها نقل حقيقي للتكنولوجيا، في عمليات محدودة من الثورة التكنولوجية العالية أو الثورة الصناعية الثالثة، ونقل تكنولوجيا كبير لكن عند حدود معينة من الثورة العلمية التكنولوجية في مرحلة ما بعد الحرب العالمية وحتى مطلع السبعينات، أي الاستفادة بشكل كبير من صناعات الثورة الصناعية الثانية، وبالتالي يتم نقل التكنولوجيا على نطاق كبير في مجال الالكترونيات والأجهزة الالكترونية وبناء الآلات ومعدات النقل وخاصة السيارات والمرافق النووية السلعية.

3- يأتي في المستوى الثالث من نقل التكنولوجيا، مجموعة من الدول في آسيا وأمريكا اللاتينية، وشمال أفريقيا (17) تتلقى استثمارات أجنبية مباشرة من الشركات متعدية الجنسيات، ولكن محدودة بالمقارنة بالتدفقات في الدول السابقة مباشرة، ومن ثم يحدث نقل تكنولوجيا، لكن بدرجات متفاوتة حسب مستوى الاستيعاب التكنولوجي، وهي تستفيد من صناعات الثورة الصناعية الأولى وهو مجال يوجد فيه نقل تكنولوجيا واسع في قطاعات مثل المنسوجات والملابس والجلود والأحذية والكيماويات والبتروكيماويات وبعض الصناعات الميكانيكية والكهربائية.

4- تأتي مجموعة الدول النامية من الدول النامية، لتمارس التكنولوجيات البسيطة لتكون بعيدًا كثيراً عن عجلة التحديث ونقل التكنولوجيا المتطور أو الوسيطة من الدول المتقدمة، وكثير من هذه الدول لا تستقبل الاستثمارات الأجنبية المباشرة، التي تقوم بها الشركات المتعدية الجنسيات إلا بأرقام ضعيفة للغاية وفي مجالات معينة بالتحديد.

(17) لعلّ من بينها مصر.

ويتضح من كل هذا التحليل أن الشركات المتعدية الجنسيات تقوم بإعادة هيكلة الاقتصاد العالمي الجديد تكنولوجيا وعلى الدول النامية أن تعي هذا التحول وتبحث عن الآليات المناسبة لمواجهة هذا الوضع ونخاطب في ذلك الدول النامية التي لم تحظي بعمليات نقل تكنولوجيا واسعة ومتقدمة، فإذا كانت هناك دول في جنوب شرق آسيا وفي أمريكا اللاتينية والكاريبي قد نجحت إلى حد كبير في التعامل مع الشركات متعدية الجنسيات في مجال نقل التكنولوجيا، فإن على باقي الدول النامية أن تبحث جديًا في الآليات الملائمة التي تؤدي إلى تصحيح أوضاعها فيما يتعلق بنقل التكنولوجيا والمشاركة في الثورة التكنولوجية الثالثة بفعالية، من خلال الشركات المتعدية الجنسيات، التي من الواضح أن لها تأثير كبير في هذا المجال.

الفصل السادس

مقاييس الإدارة الاستراتيجية
في
المنظمات دولية النشاط

- **مقـدمـة :**

إننا نشهد واحدًا من أعظم التغيرات أهمية في تاريخ البشرية، إنه التغير غير المسبوق في الطبيعة الإنسانية. لأول مرة ودون أي مبالغة يمتلك الخيارات عدد كبير من الناس، وهذا العدد يتزايد بسرعة هائلة. لأول مرة يجب على الناس أن يديروا أنفسهم بأنفسهم والمجتمع غير مهيأ البتة لهذا الأمر.

تخيل أنك رجعت للماضي وأنك صياد وجامع للطعام تخرج كل يوم حاملاً قوسك وسهامك أو حاملاً للحجارة والعصي لكي تجمع الطعام لعائلتك، وهذا كل ما تعرفه وتراه وتقوم به لكلي تحافظ على وجودك. تخيل الآن أن أحدًا ما جاء إليك وحاول أن يقنعك لكي تصبح مزارعاً، برأيك كيف ستكون إجابتك؟

تخيل نفسك وأنت تشاهده يحرث الأرض ويلقى فيها بعض البذور وأنت لا ترى شيئاً ، ثم تشاهده وهو يسقي التربة ويترع الأعشاب وأنت لا ترى شيئاً ولكلنك في النهاية ترى محصولاً وافراً، وتدرك أنه استطاع (كمزارع) أن يجني خمسين ضعفاً مما تجنيه كصياد وجامع للطعام، مع أنك تعد من أفضل الصيادين. ماذا ستفعل؟ ربما تقول لنفسك: حتى لو أردت أن أفعل مثله لن استطيع ذلك فليست لدى الأدوات والمهارات التي يملكها.

كل ما في الأمر أنك لا تعرف كيف تعمل بهذه الطريقة. تخيل أن المزارع قد أصبح منتجًا لدرجة أنه يحصل ما لا يكفي لإرسال أولاده إلى المدرسة ومنحهم فرصاً عظيمة، في حين أنك لا تكاد أن تسد رمقك.

شيئاً فشيئاً ستجد نفسك مشدودًا للدخول في عملية تعلم مكثفة تتعلم

من خلالها كيف تصبح مزارعًا، وستربى أولادك وأحفادك ليكنوا مزارعين.

هذا بالضبط ما حدث في تاريخنا القديم، وهكذا تناقصت أعداد الصيادين وجامعي الطعام بنسبة 90% لقد فقدوا وظائفهم.

بعد عدة أجيال جاء العصر الصناعي، وبدأ الناس يبنون المصانع ويتعلمون التخصص والتفويض والتطور. لقد تعلموا كيف يضعون المواد الأولية في خط تجميع بمستويات عالية جدًا من الكفاءة.

ارتفع الإنتاج في العصر الصناعي خمسين ضعفاً عما كانت نتيجة مزرعة الأسرة. الآن لو كنت مزارعًا تنتج خمسين ضعفاً مما ينتجه الصيادون وجامعو الطعام، وفجأة رأيت مصنعًا ينتج خمسين ضعفاً مما تنتجه مزرعة الأسرة، ماذا ستقول؟ قد تشعر بالغيرة أو ربما بأنك مهدد. لكن ما الذي تحتاج إليه لتكون لاعباً في العصر الصناعي؟ سوف تحتاج إلى منظومة عقلية جديدة، أي إلى طريقة جديدة في التفكير. لقد أصبح المصنع في العصر الصناعي ينتج خمسين ضعفاً مما تنتجه مزرعة الأسرة، وهكذا انخفض عدد المزارعين بنسبة 90% أما الذين ظلوا يعملون في مجال الزراعة فقد استفادوا من مفهوم العصر الصناعي وابتكروا المزرعة المصنعة. اليوم 3% فقط من سكان الولايات المتحدة يعملون في مجال الزراعة وهم ينتجون الطعام الذي يغذي معظم سكان الولايات المتحدة وقسمًا كبيراً من سكان العالم.

هل تعتقد أن عصر عمال المعرفة والمعلومات الذي ننتقل إليه سيزيد إنتاجنا خمسين ضعفاً عما ينتجه العصر الصناعي؟

سوف يفوق إنتاج عصر عمال المعرفة والمعلومات إنتاج العصر الصناعي خمسين ضعفاً ليس ضعفين أو ثلاثة أو عشرة أضعاف بل خمسين ضعفاً.

أولاً : تمكين عامل المعرفة

إننا نعيش في عصر عامل المعرفة حيث الأفكار تعتبر رأس المال الأهم. لقد كانت كلفة الإنتاج مقسمة بنسبة 80% للمواد الأولية و20% للمعرفة، واليوم هي مقسمة بنسبة 70% للمعرفة و30% للمواد الأولية. " إن عصر المعلومات يجعل الأولوية للعمل العقلي. هناك إدراك متنام لحقيقة أن توظيف الأشخاص الموهوبين وتنميتهم والحفاظ عليهم أمر أساسي في المنافسة من الآن فصاعداً، فالمفتاح هو المعرفة. إن العالم لا يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى العمل أو المواد الأولية أو الطاقة، إنه يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى المعرفة ".

ثانياً : التغيرات العالمية المزلزلة

ونحن نتحرك الآن للغوص عميقاً في فهم التحديات التي تواجه المؤسسات ادعوك لكي تتعرف على التغيرات السبعة المزلزلة التي تميز عصر عمال المعرفة الجديد. سوف تجد في هذه التغيرات السياق الذي تحدث ضمنه التحديات التي تواجهها في مكان عملك وفي حياتك الشخصية.

- عولمة الأصوال والتكنولوجيا

إن التكنولوجيا الجديدة تحول معظم الأسواق المحلية والوطنية إلى أسواق عالمية لا حدود فيها.

- بروز ظاهرة التواصل العالمي:

إن القنوات الضيقة ذات الملكية الخاصة والمترابطة بشكل قوي والتي كانت تصل الناس أو الشركات ببعضها البعض قد أصبحت نسياً منسياً بين عشية وضحاها، وذهبت معها بُنى المؤسسات التي أنشأتها أو استخدمتها.

باختصار إن الصمغ التقليدي الذي كان يربط بين نشاطاتنا الاقتصادية يذوب بسرعة بسبب حرارة التواصل العالمي. وهذا الأمر سوف يفصل عن انسياب المعلومات عن انسياب الأشياء لأول مرة في التاريخ.

- ديموقراطية المعلومات والتوقعات :

لا أحد يدير الانترنت. إنها بحر من المتغيرات يساهم فيه الناس من كل أنحاء العالم. لأول مرة في التاريخ ينطلق الصوت الصافي لروح الإنسان على شكل ملايين الحوارات التي تتجاوز الحدود. إن المعلومات الآتية من الواقع تقود التوقعات والإدارة الاجتماعية، التي في النهاية تقود الإدارة السياسية التي تؤثر على كل إنسان.

- الزيادة القاسية في المنافسة :

إن الانترنت وتكنولوجيا الأقمار الصناعية جعلت كل من يمتلك إمكانية منافساً. على المؤسسات أن تطور باستمرار طرقاً أفضل للمنافسة لكي تحقق أسعار عمالة أقل وتكاليف مواد أولية أقل وابتكاراً أسرع وكفاءة أعظم ونوعية أفضل. إن قوى العمل والتنافس الحر تدفع باستمرار باتجاه نوعية أفضل وكلفة أقل ومزيد من السرعة والمرونة في تلبية حاجة المستهلك. لم يعد التفوق على المنافسين كافياً، والمطلوب اليوم هو التفوق على مستوى العالم كله.

- الانتقال من الاعتماد على راس المال المالي في ابتكار الثروة إلى الاعتماد على راس المال الفكري والاجتماعي :

بعد أن كان ابتكار الثروة معتمداً على المال أصبح اليوم معتمداً على رأس المال البشري (الفكري والاجتماعي) والذي يتضمن كل الأبعاد. إن

أكثر من ثلثي القيمة المضافة إلى منتجات اليوم تأتي من عمل المعرفة. قبل عشرين عاماً كان أقل من الثلث فقط يأتي من عمل المعرفة.

- حرية الاختيار :

إن الناس يحصلون على المزيد من المعلومات ويزداد إدراكهم للفرص البدائل التي يملكوها. إن سوق التوظيف تتحول إلى سوق حرة يمتلك الناس فيها مزيدًا من الخيارات، يقاوم عمال المعرفة الجهود الإدارية المبذولة لحصرهم بتسمية معينة، وسيزداد تصميمهم على أن يقوموا بتسمية أنفسهم.

- البيئات السريعة التغير :

إننا نعيش في بيئة تتغير باستمرار، عندما تجدف مجموعة من الناس في نهر جارف يملؤه الزبد الأبيض يجب أن يكون لدى كل شخص شيئاً ما في داخله يرشده إلى القرار الصحيح. يجب أن يفهم الجميع، وبشكل مستقل غاية الفريق أو المؤسسة، والمبادئ التي تقودهم. إذا حاولت إدارة المجدفين في نهر جارف فإنهم لم يسمعوك .. إن الضجيج وهدير الماء والتحديات الحركية السريعة والملحة التي ستواجههم ستكون عظيمة.

ثالثاً : الإدارة الاستراتيجية منظور جديد

- النظرية :

إن رسالة المؤسسة والأولويات الاستراتيجية يحددها أولئك الذين يعرفون أكثر من غيرهم، أي الأشخاص الموجودون في قمة هرم المؤسسة (من منظور قديم).

- الواقــع :

إن رسالة المؤسسة والأولويات الاستراتيجية التي طورت على عجلــة من قبل الأشخاص الموجودين في قمة هرم المؤسسة ثم أعلنت بعــد ذلــك، عاجة ما تنسى . دون مشاركة الآخرين في تحديد هذه الرسالة والأولويات أو دون تبنيهم القوى لها لن يكون هناك أي التزام. (منظور جديد).

- البــدائــل :

– البديل الأول :

لدور القيادة في تحديد المسار هو أن تعلن الرؤية والقيم والاستراتيجية لفريقك أو مؤسستك من دون أي مشاركة منهم.

– البديل الثاني :

هو أن تحصل على مشاركات كثيرة جدًا، وأن تغــرق فــي مــستنقع تحليلات ونقاشات لا نهاية لها إلى درجة تجعل تحديد استراتيجية واحدة أمراً مستحيلاً.

– البديل الثالث :

هو ألا تكتفي فقط بإشراك الناس بشكل معقول في عملية تطوير الرؤية والرسالة والاستراتيجية، بل إن تدرك أيضاً أنك إذ بنيت ثقافة قوية من الثقة، وإذا كنت بحد ذاتك شخصاً جديراً بالثقة فإن قوة تبنــي الآخــرين للرؤيــة والرسالة والاستراتيجية تساوي قوة إشراكهم في تطويرها.

" الإدارة الاستراتيجية هي ابتكار بيئة يريد فيها الناس أن يكونوا جزءًا

من المؤسسة لا أن يعملوا في المؤسسة فقط. القيادة تبتكر بيئة تجعل الناس يرغبون في العمل لا أن يجبروا عليه. إنه عمل ضروري أن تبتكر بيئة من هذا النوع، يجب أن أضع غاية لا أن أحدد العمل والوظيفة فقط. كرجل أعمال يجب على أن أبتكر بيئة يشعر فيها الناس أنهم جزء من شيء ما، يجب أن يشعروا بالإنجاز وبأن لهم غاية. إن الغاية – أمر له قيمة في حياتهم – هي التي تدفع الناس لكي يعطوك أفضل ما عندهم، وهكذا تحصل من كل شخص على أفضل ما لديه وتعطيه أفضل ما لديك، وأي شيء أقل من ذلك ليس من مسئولية الشركة ويحتاج إلى أن يعالج بشكل شخصي.

عندما تنظر إلى الناس على أنهم ينجزون وظيفة ما فقط، أنت تعاملهم كأشياء تماماً كقطع الشطرنج الذي تجلس عليه. لا اعتقد أننا كبشر لدينا الحق في أن نفعل ذلك. لا أحد منا يريد أن يكون مثل شيء موضوع في زاوية. لقد وجدنا أن أعظم رضي يشعر به الموظف هو أن يشعر بأنه جزء من شيء ما وبأنه محل ثقة بحيث يستطيع أن يساهم ويتخذ القرارات. كل واحد هو عامل من عمال المعرفة في مجال عمله الخاص. ولا أشك مطلقاً في أن منظف الصحون لديه معرفة بعمله أكثر مما لدى، لذلك يستطيع منظف الصحون أن يساهم في تحسين ظروف عمله وزيادة إنتاجه والتقليل من الصحون المكسورة ... إلخ، كل واحد يستطيع أن يساهم بمعرفته في مجال عمله بشكل هائل.

عندما تحدد بشكل شخصي الأمور التي تراها مهمة فإن دورك الآن والتحدث الماثل أمامك هو أن تصنع رؤية حول ما هو مهم، يشترك الآخرون معك فيها. فكر قليلاً بهذين السؤالين المتعلقين بموظفيك:

1. **هل يفهم موظفوك بوضوح أهداف المؤسسة؟**

2. هل هم ملتزمون بتحقيقها؟

إن مساعدة الناس على فهم أهداف مهمة والالتزام بتحقيقها يقتضي منك أن تشركهم في عملية اتخاذ القرار. يجب أن تحدد معهم وجهة المؤسسة (الرؤية والرسالة)، عندها كل شخص في المؤسسة سوق يشعر أنه يملك الطريق المؤدية إلى هذه الوجهة (القيم والخطة الاستراتيجة).

عندما تعمل مع الآخرين على تحديد الأمور الأكثر أهمية للمؤسسة أو الفريق يجب عليكم أن تدركوا الوقائع التي تواجهونها. عندما تفهمون هذه الوقائع فستعملون على إيجاد نظام قيم ورؤية مشتركة تتضمنها رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية. وهكذا يصبح الحديث عن الحاجات منطلقاً من الواقع.

" كل صناعة تعمل تحت قوي معينة – قوانين طبيعة المؤسسة – تعمل بقوة على تحديد ما الذي تستطيع الشركة عمله وما الذي لا تستطيع عمله. إن المديرين الذين تواجههم تقنيات مسببة للفوضى يخذلون شركاتهم عندما تتغلب عليهم تلك القوى ". كمثال على ذلك، إن القدماء الذين حاولوا الطيرات بربط أذرعتهم بأجنحة من الريش، وتحريكها بأقصى ما لديهم من قوة وهم يرمون بأنفسهم من مكان عال، فشلوا فشلاً ذريعاً، على الرغم من أحلامهم وعملهم الجاد إلا أنهم كانوا يقاتلون ضد قوى الطبيعة الخارق.

لا أحد يملك من القوة ما يكفي لربح هذه المعركة. لقد أصبح الطيران ممكناً فقط عندما بدأ الناس يفهمون قوانين الطبيعة التي لها علاقة بالطيران، والمبادئ التي تحقق الكيفية التي يعمل بها العالم، قانون الجاذبية ومبدأ بيرنولي ومفاهيم الرفع والسحب والمقاومة. عندما صمم الناس أنظمة طيران تتماشى مع قوة هذه القوانين والمبادئ أو تعززها بدلاً من الصراع معها

عندها تمكنوا من الطيران إلى ارتفاعات ومسافات لم يكونوا لحلموا بها من قبل. يجب أن تستوعب تماماً أربع حقائق – حقائق السوق، الكفاءات الأساسية، حاجات ذوى العلاقة ورغباتهم، القيم – قبل أن تكون مؤهلاً لتنفيذ دور تحديد المسار:

- حقائق السوق :

- كيف ينظر الناس في مؤسستك أو فريقك إلى السوق؟
- ما السياق السياسي والاقتصادي والتكنولوجي السائد؟ وما القوى المنافسة؟
- ما ميول الصناعة وخصائصها؟ ما احتمال بروز تقنيات أو أنماط عمل معطلة يمكن أن تجعل الصناعة بأكملها أمراً عتيقاً ولي زمانه.

- الكفاءات الأساسية :

- ما نقاط القوة التي تتميز بها عن غيرك؟
- ما الأمر الذي تجيده، وما الأمر الذي تعتبر فيه الأفضل على مستوى العالم؟
- ما الأمور التي تثير حماستك ؟
- ما الأمور الذي يدفع الناس لك مقابل الحصول عليها.
- ما الحاجات والرغبات الإنسانية التي يدفع تلبيتها محركك الاقتصادي؟

- رغبات ذوى العلاقة وحاجاتهم :

فكر في كل ذوى العلاقة. أولاً – وهو الأهم – الزبائن المستهدفون.

- ما الذي يرغبون به حقاً ويحتاجون إليه؟
- ما المواضيع التي تهمهم؟ وما مشاكلهم ومخاوفهم؟
- ما رغبات زبائنهم وحاجاتهم. ما واقع سوق الصناعة التي يتعاملون معها؟
- ما التقنيات أو أنماط العمل التي يمكن أن تجعل من منتجات المؤسسة أمراً قديماً ولي زمانه؟
- ماذا عن المالكين الذين يزودون المؤسسة برأس المال أو يدفعون الضرائب، ما رغباتهم وحاجاتهم؟
- ماذا عن الشركاء والموظفوزن وزملاء العمل، ما رغباتهم وحاجاتهم؟
- ماذا عن الموردين والموزعين والوسطاء، ماذا عن سلسلة التوريد بأكملها؟

- الوصول إلى قيم ورؤية مشتركة

غالباً ما يستخدم الناس التشبيه بأنهم على صفحة واحدة أو إنهم يغنون أغنية واحدة لكي يصفوا تحقيق قيم ورؤية مشتركة.

إنه تشبيه ممتاز لأنه يعني أن هناك اتفاقاً حول الأمور الأكثر أهمية في الرؤية، وحول القيم والاستراتيجية، وعندما يعزفون أو يغنون معاً فالنتيجة موسيقاً متناسقه.

- ادوات تحديد المسار (التركيز)

رسالة المؤسسة والخطة الاستراتيجية. إن تحديد المسار بالنسبة

للمؤسسة أو للفريق يوازي لعب دور القدوة الحسنة على الصعيد الشخصي، إنه يعني تحديد الأمور التي ستركز عليها المؤسسة أو الفريق أو الأسرة، أنت تسأل الأسئلة نفسها التي تحدد الغايات والقيم على الصعيد الشخصي لكن الإجابات هنا تأتي بها المجموعة بشكل جماعي بما يتناسب مع مهمتها الخاصة. وهكذا من خلال عملية تفاعلية تكتب رسالة المؤسسة والخطة الاستراتيجية (الأهداف وعرض القيم).

إن رسالة المؤسسة يجب أن تحتوي على ما تعتبره غاية، وعلى رؤيتم وقيمك.

أما الخطة الاستراتيجية فهي وصف واضح للطريقة التي ستقدم بها القيمة لزبائنك ولكل من له علاقة بمؤسستك، إنها الطريقة التي تعرض بها القيمة، إنها الأمور التي ستركز عليها، إنها صوت المؤسسة. في أثناء وضعك لخطتك الاستراتيجية يجب أن تعرف زبائنك وذو العلاقة، من تريدهم أن يكونوا؟ ما المنتج أو الخدمة ذات القيمة التي ستوفر لهم؟ ما خطتك بما في ذلك الأوقات المحددة للوصول إلى أهداف معينة في كسب الزبائن والحفاظ عليهم؟ بالنسبة إلى الأسرة الخطة الاستراتيجية هي ببساطة خطة عملك لتحقيق رؤيتك وقيمك من خلال الحياة اليومية للأسرة.

رابعاً : رسالة المنظمة التي تؤدي إلى التمكين

إن رسائل المؤسسات التي يشترك فيها الموظفون والتي تؤدي إلى التمكين تنتج عادة عن توفر الشروط الآتية:

- عدد كاف من الذين.
- يتم إعلامهم بشكل كامل.

- ويتفاعلون فميا بينهم بحرية وتكاتف.
- في بيئة تسودها ثقة عالية.

في الحقيقة معظم رسائل المؤسسات التي تصنع تحت هذه الظـــروف ستحتوي على القيم والأفكار الأساسيـ ـنفسها. قد تختلف الكلمات، لكنها جميعاً عادة ما تلمس الحاجات والأبعاد الأربعة للحياة (الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية).

تذكر فقط أولئك الأشخاص الذين يسمح لهم بتلبية حاجات وتحفيز كل الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعـــتهم وتحفيزهـــا ســـواء يجـــدون صـــوتهم، وسيعطون طوعاً أفضل ما عندهم. إن البقاء – الازدهاء الاقتصادي – هـــو حاجة الجسد ومحفزه، ولنمو والتطور هما حاجات العقل ومحفزاها، والحب والعلاقات هي حاجات القلب ومحفزاته، والمعنى والاستقامة والمساهمة هي حاجات الروح ومحفزاها. إن للمؤسسة هذه الحاجات الأربع نفسها:

1. البقاء – الصحة المالية (الجسد).
2. النم والتطور – النمو الاقتصادي، نمـــو الزبـــائن، ابتكـــار خـــدمات ومنتجات جديدة، زيادة الكفاءة المهنية والمؤسساتية (العقل).
3. العلاقات – تكاتف قوي، مشاركات وشبكات خارجية قويـــة، عمـــل الفريق، الثقة، العناية، تقدير الاختلافات (القلب).
4. المعنى والاستقامة والمساهمة – خدمـــة ذوى العلاقـــة ومـــساعدتهم: الزبائن، الموردون، الموظفون وعائلاتهم، المجتمعـــات، التجمعـــات السكنية – صنع فرق في العالم (الروح).

إن المفتاح إلى إطلاق طاقة القوة العاملة هي ما أدعوه صياغة الرسالة

المشتركة. إنه تحديد الرسالة والرؤية والقيم في المؤسسة بطريقة تلبي كلا من الحاجات الأربع للأشخاص والحاجات الأربع للمؤسسة على حد سواء. إن عمل كل شخص في المؤسسة يجب أن يؤدي رسالة مشتركة بحيث يلبي بشكل ظاهر الحاجات الأربع لكل من الشخص والمؤسسة. إذا أردنا أن نضع رسالة ضمنية عالمية لكل المؤسسات فستقرأ بالشكل الآتي: " رسالتنا: تحسين الصحة الاقتصادية وجودة الحياة لكل ذوى العلاقة ". إن رسالة مؤسستك أو قسمك أو فريقك أو عائلتك لا يجب أن تتضمن هذه الرسالة العالمية وحسب، بل يجب أيضاً أن تمثل الطريقة الفريدة التي ستؤذي بها هذه الرسالة – موهبتك وقدرتك ووضعك الفريد – أي يجب أن تمثل صورتك.

خامساً : لا أرباح لا رسالة

لا أرباح لا رسالة. بعبارة أخرى إذا لم تدر مشروعك بطريقة تعود عليك بأرباح مستمرة، فإنك في النهاية ستفقد فرصتك في تحقيق رسالتك.

في المقابل كثير من أصحاب الشركات يركزون على الأرباح وعلى تحقيق الأرباح المتوقعة إلى درجة يفقدون معها الرؤية التي ألهمتهم إنشاء شركاتهم في البداية.

إنهم يفقدون القدرة على النظر العميق إلى موظفيهم وعائلاتهم والمجتمعات التي يخدمونها. إنهم ينسون مدى اعتمادهم المتبادل على كل المنتفعين من شركائهم. إنهم يفقدون شعورهم بأن لهم رسالة ومساهمة في المجتمع. إن المشاكل الناجمة عن المقاربة الأخيرة هي التي شغلتني في عملي المهني مع المؤسسات طوال الأربعين سنة الماضية. هناك عواقب وخيمة تنتج عن المقاربة بطريقة (رسالة / لا أرباح) أو (أرباح / لا

رسالة). إن أياً من هاتين المقاربتين لا يمكن أن يعيش طويلاً، وخصوصاً في الاقتصاد العالمي اليوم. هو اتباع المقاربتين معًا، المفتاح هو التوازن.

إن جوهر العمل الجيد هو جودة العلاقة بين الزبون والمصدر. أنت كمصدر تبيع ما هو أكثر من البضائع والخدمات لزبائنك المختلفين. أنت في الحقيقة تبيع حلولاً لمشاكلهم (الأعمال التي يكلفونك بها على شكل بضائع وخدمات). لكي تتمكن حقاً من حل هذه المشاكل بطريقة أكثر من مجرد تربيته على الرأس، فإن الأمر يحتاج منك إلى أن تدفع الثمن اللازم لكي تفهم الأمور الأكثر أهمية عند هؤلاء الناس، وذلك لكي تتمكن من التخطيط الاستراتيجي بطريقة تحمل معنى، لأن القيم تصبح أولويات في عملية التخطيط، ذلك لأن القيم المعتمدة على المبادئ لا تتغير.

الزبائن سوف يتغيرون، ومن ثم فالاستراتيجية يجب أن تتلائم مع هذا التغير، ولكن إذا كانت قيمك مرتبطة بمبادئ ثابتة سيكون لديك وتد مركزي تشد نفسك إليه وسط كل التغيرات الأكيدة. إن اختبار رسالة المؤسسة أو الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع القيم التي تحكم المؤسسة. إذا استخدمنا تشبيه البوصلة، فإن الجميع يعرفون أين يقع الشمال ويعرفون دورهم في تحريك المؤسسة في الاتجاه الصحيح. عندما يشترك الجميع وبشكل عميق في رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية، إما من خلال تبينهما أو المساهمة في صياغتهما، فإن نصف المعركة قد تم كسبها، لأن عملية الابتكار الذهني والروحي والعاطفي تكون قد أنجزت، بعد ذلك يأتي الابتكار المادي. الموضوع برمته هو تنفيذ الاستراتيجية – أي تحقيقها – عن طريق العمل والإنتاج والتوفيق والتمكين.

هذا يعني أنك بحاجة إلى تشكيل بنية وجعل الأشخاص المناسبين

يقومون بالعمل المناسب وتزويدهم بالأدوات والدعم المناسبين، ثم التنحي عن طريقهم، ومساعدتهم عندما يحتاجون إلى ذلك.

إن أي جمعية أو هيئة أو قسم أو مشروع أو فريق يجب أن يمر بعملية الابتكار مرتين: مرة على الصعيد العقلي ثم بعد ذلك على الصعيد المادي، المخطط أولاً، ثم البناء، كتابة النوتة الموسيقية ثم عزف الموسيقا. كل الأشياء تبتكر مرتين. تحديد المسار هو الابتكار الأول، وعلى أساسه ترسم الخطة الاستراتيجية التي تجعل الأمور حقيقة ماثلة في الواقع. سوف تجد أيضاً عاطفي عميق بها ناجم عن تبنيها والمشاركة في صنعها، فستتمكن من إجراء خفض هائل للنفقات في المؤسسة عندما تحتاج إلى ذلك. إن المؤسسات مثل الأشخاص تماماً، يمكن أن تنغمس في أعمال ملحة ولكنها غير مهمة.

إن الثقافة تنتج ما يضمن بقاءها، لهذا من الضروري أن تستخدم باستمرار الغاية الكلية والقيم والخطة الاستراتيجية لكي تركز عليها وتتخذ قراراتك على أساسها. إن ذلك ينبهك ويشجعك على الابتعاد في عملك عن الهوايات غير المهمة بالنسبة إلى الغاية الأساسية. إن أحد أعظم التحديات التي يواجهها القادة في مجال العمل هو تحويل الرؤية من مجرد فكرة إلى سلوكيات عملية مرتبطة بهذه الرؤية، يمارسها العاملون في الخط الأول من أجل تحقيق أهداف مهمة حتى لو شارك هؤلاء في تطوير رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية، فإن جلبها إلى حيث يلتقي الإطار بالطريق ليس أمراً سهلاً. فكر كم سيزداد إنتاجنا لو أننا جعلنا الأشخاص المناسبين يقومون بالعمل المناسب في الوقت المناسب، أي لوجعلناهم ينجزون المشاريع والأهداف القليلة الحيوية التي تهم أكثر من غيرها في نهاية المطاف. لكن المشكلة تكمن هنا عادة. في كثير من الأحيان تكون خططنا فضفاضة

وغامضة، ويفشل القادة في تحويل الاستراتيجية إلى أهداف قليلة مهمة يجب إنجازها على المدى القريب، أو وهذه مشكلة أيضاً - يتم تحويل الاستراتيجيات إلى ثمانية أو أحد عِشر أو حتى خمسة عشر هدفاً جديداً مهماً، وهي أولويات كثيرة جداً ليس من الواقعية التركيز عليها. عندما يكون لديك الكثير من الأولويات فأنت في الحقيقة لست لديك أي أولويات. بالنسبة إلى الأهداف الاستراتيجية، من المهم أن تكون قليلة ومرتبة بحسب الأولوية، وقابلة للقياس وموضوعه ضمن لوحة إنجاز محفزة بحيث يعرف الجميع ما هي هذه الأهداف بالضبط وكيف يمكن تحقيقها.

الفصل السابع

استراتيجية ستة سيجما : نظرة عامة

Six Sigma Strategy : An - overview

- مقـدمــة :

كانت الصناعة الالكترونية في الولايات المتحدة في أوائل الثمانينـــات (1980) في منافسة شرسة مع المصانع الأجنبية، وبسب أزمة البترول في السبعينيات (1970) كان الاقتصاد الأمريكي في حالة ركود، وقد وجـــدت أن عليها عمل شيء مختلف وعليه تطلع قادة (موتورلا) Motorola إلـــى التطورات في صناعة الاتصالات، وكان المسار الذي اختارو السير فيه هو وضع (Six Sigma) فـــأجروا دراســـات ومقارنـــات وحللـــو المـــشكلات واستعرضوا مواقف العملاء واكتشفوا أن العملاء كانوا يتوقعـــون منتجـــات أفضل مما كانوا يحصلون عليها وأن العديد من المشكلات الميدانيـــة كانـــت امتداداً لمشكلات داخلية، فتوصلوا إلى أن منتجات الصناعة الالكترونية فـــي المستقبل تشبه مستقبل الساعات الرقمية (أشياء صـــغيرة يتعـــين إنتاجهـــا بتكاليف منخفضة جداً حتى تكون خط منتج قابل للاستمرار)، ومـــا يـــدعو للاهتمام أن تليفونات الخلايا والساعات الرقمية لها وضع جيد اليوم من حيث السعر والمضمون. ومع هذا فاليوم تعرض تليفونات الخلايا كجزء من خطة الخدمات بدلاً من بيعها ككيان مستقل.

أولاً : ماذا تعني ستة سيجما ؟ What is Six Sigma

تعني ستة سيجما شيء مختلف لكل شركة، فعند البعض تعني فلـــسفة إدارية شاملة وللبعض الآخر تعني ببساطة جهود لتحسين العمليات صـــممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة، فعلى حد قول أحد الكتاب:

Six Sigma means something different to ever company. For some, Six Sigma is a total management philosophy, for others it is

simply a process improvement effort designed to increase productivity and reduce costs

بشكل أكثر بساطة تعني ستة سيجما مدخل منظم لاتخـاذ القـرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما لم يمكن.

In its most simple sense, Six Sigma is a high disciplined approach to decision making that helps people focue on improving processes to make them as ne perfect as possible.

ويرى البعض أنه مصطلح يتم استخدامه لوصـف عمليـة الـضبط والرقابة كل غير تقليدي وبما يؤدي إلى تقليل الانحراف إلى أدنى مـستوى ممكن.

Six Sigma is a term used to describe control that higher than " normal ". The manufacturer gene starting Sigma programs is General Electric. Six Sigma intended reduce process variation to within a limit that wi-million samples or less.

بمعنى آخر: هي طريقة لإدارة الأداء عند مستوى التـشغيل الـذي لا يزيد الخطأ عن 3.4 فرصة في المليون. فهي مقياس إحصائي لدقة الأداء.

The term " Six Sigma " relates to the number mathematical defects in a process. Six Sigma partition focus on systematically eliminating the defects so can get as close to " zere " defects as possible.

وهكذا فإن استراتيجية ستة سيجما Six Sigma Strategy ليست نظامـاً للجودة مثل إدارة الجوة الشاملة T.Q.M أو الأيزو ISO ولكن يمكن النظـر

إليها كرؤية، وفلسفة، ونموذج، ومعجزة، وهدف، ومنهجية عمل.

Six Sigma has evolred over time. It's more than just a quality system like T.Q.M or ISO. It's a way of doing business.

As Geoff Tenmant describes in his book Six Sigma: APC. And TQM in Manufacturing and service.

Six Sigma is many things and it would perhaps be easier to list all the things that Six Sigma quality is not. Six Sigma can be seen as; vision, a philosophy, a symbol, a metric, a goal, a methodology.

ثانياً : لماذا تطبق الشركات ستة سيجما ؟

Why do companies Implement Six Sigma?

1- زيادة الكسب والربحية.

- Increased earning and profitability.

2- تحسين إشباع العميل.

- Improved customer satisfaction.

3- تعليم العمالة وزيادة إنتاجيتها.

- Better educated and productive workforce.

4- تنمية مهارات العمالة في حل مشكلات العمل.

- Improved employee problem solving skills.

5- تخفيض النفقات الرأسمالية.

- Reduced capital spending.

6- زيادة الطاقة المتاحة .

- Increased capcity .

7- توفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء وتصحيحها . (تقليل الأخطاء بصفة عامة).

8- الوصول إلى منتج دون أخطاء وعيوب.

9- رفع الروح المعنوية للعاملين.

10- إحداث تغيير مستمر في العمليات بما يلبي احتياجات السوق.

11- قياس الأداء بشكل موضوعي (قياس الجودة بدقة).

12- زيادة الإنتاجية العامة.

13- زيادة نصيب الشركة من السوق.

14- زيادة المبيعات.

15- تدعيم القدرة التنافسية وتحيق ميزة تنافسية على المنافسين.

16- تقليل وقت أداء العمليات.

17- تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف الأساسية والبديلة، أي الجمع بين تحقيق الأهداف المتعارضة على سبيل المثال تحقيق السرعة في الأداء وتقليل الأخطاء في الوقت نفسه، وإحكام الرقابة وتوفير مناخ ابتكاري داخل المنظمة، وتخفيض النفقات والوفاء باحتياجات العميل أو إسعاد العميل Delight the customer .

ثالثاً : ستة سيجما ومصفوفة تطور عملية إدارة الجودة .

تختص هذه المصفوفة بالأفعال الإدارية التي تتخذها المنظمات عند

محاولتها تحسين الجودة وتهدف إلى مساعدة الإدارة وبسرعة في تشخيص وضعها الحالي في مراحل نمو عملية إدارة الجودة ومن ثم تحديد الوجهة التي ستسلكها العملية.

وتتكون العملية من خمس مراحل تبدأ بالريبة وتتحول إلى النكوص وترقي بعدها إلى الصحوة ثم يليها التنور لتنتهي أخيراً باليقين. وتقوم كل مرحلة بمراجعة تطور أو نضج مفاهيم الإدارة التالية: تعريف الجودة وتحديد النظام المستخدم لتحقيقها، وإقامة معايير الأداء لها، ومن ثم قياسها.

المرحلة الأولى: الريبة، يكون للشركة على هذا المستوى توجه سلوكي يعتمد " الخوض مع الخائضين " كما يقال، وذلك لرؤيتهم أو سماعهم عن عمليات في شركات أخرى، أو من خلال ارتباطهم ببعض " رواد " الجودة. ولا يتعدى تعريف الجودة في هذه المرحلة " كون الشيء جيداً " أي أنها مجرد رأي، في حين يكون النظام مجموعة من معايير شهادات الأداء. (يقاس الأداء من خلال آراء العملاء والمديرين).

المرحلة الثانية: النكوص. تعزو الإدارة التقدم في هذه المرحلة إلى حيازتها على مجموعة مكتوبة من الإجراءات، أي تبنيها مجموعة من الأنشطة بدل تبني النتائج، وتعرف الجودة هنا على أنها " إدخال الحبور إلى قلب العميل"، وهو تعريف شخصي مجرد بعيد عن الواقع، في حين يحوي نظام الجودة في الأغلب التدريب الذي لا يؤثر في قاعدة الإنتاج، ويعرف معيار الأداء بدوره من خلال " مستويات الجودة المقبولة "، أو الجودة على المستوى المطلوب في الصناعة، ويكون القياس بمقارنة الأداء بالمنافسين.

المرحلة الثالثة: الصحوة. تلاحظ الإدارة بعد الكثير من الإحباط والتكلفة بأن الأمور لم تتغير، وبأن على الشركة " أن تكون أفضل مما هي عليه "، ويكون تعريف الجودة ومعيار الأداء في هذه المرحلة " التحسين

المستمر "، (والذي قد يعني اقتراف عدد أقل من الأخطاء أو تعلـــم كيفيـــة الأداء الصحيح)، في حين يكون النظام في الأغلب تطبيق معيار المنظمـــة العالمية للمقاييس 90000، أو معيـــار Mil-Q-9858 أو معيـــار بولــــدرج، وتكييفها بشكل مصطنع كي تلائم المنظمة ويكون قيـــاس الجـــودة مرتبطـــا بشكاوي العملاء.

المرحلة الرابعة: التنوّر. تقرر الإدارة أخيراً عند هـــذه المرحلـــة أن " تحزم أمرها حول الجودة "، ويتغير تعريف الجودة ليصبح " إرضاء العميل " والذي يضع المنظمة على الطريق الصحيح، غير أنه يعوزه التحديد الدقيق. ويلازم هذا التغيير تحول نظام الجودة إلى منطق " ماذا نريد معرفته في واقع الأمر؟ " والذي تشرع فيه المنظمة بطرح الأسئلة الصائبة، ابتداء من تحديـــد المشكلات وتحديد أسبابها ومنع هذه الأسباب من الحدوث. ويتحول معيـــار الأداء بدوره إلـــى مـــا يطلـــق عليـــه معيـــار " 6 انحرافـــات معياريـــة " Six Six Sigma وهو مؤشر للجودة والامتياز الـــذي يـــوفر صـــيغة لإدارة شكاوي العملاء، ويكون معيار القياس " تقييم الصفقات الكاملة ".

المرحلة الخامسة: اليقين. يعني اليقين بأننا نعرف ماذا سيحدث. وتشكل عبارة " ما من سبب يدعونا إلى عدم الأداء بالشكل الـــصحيح" لـــسان حـــال المنظمة. ويكون تعريف الجودة " الإيفاء بالمتطلبات "، ونظـــام الجـــودة هـــو " الوقاية" ، (أي الأداء الصحيح من البداية)، في حين يكـــون معيـــار الأداء " العيوب الصفرية "، وتقاس الجودة من خلال " ثمن الإحلال بالمتطلبـــات" . ويتحتم إجراء التقييم المستمر على هذه العملية ومراجعتها وتجديدها.

رابعاً : كيف تقيس مستوى سيجما

لنفرض أنك ترغب في تطبيق " ستة سيجما " على عملية ذهابك إلـــى العمل وتود أن تكون متواجداً به قبل الساعة التاسعة فإنه يمكنك القيام بالآتي:

- حدد العمليات التي تقوم بها قبل مغادرة المنزل (الاستيقاظ من النوم – الاغتسال – الصلاة – تناول الإفطار .... إلخ).
- حدد هدفك من كل عملية.
- قس طريقة أداء كل عملية فربما تجد أن بعض العمليات ليس لها أي مبرر.
- طور أسلوب أداء كل عملية.
- ونتيجة لهذا ستجد أنك تذهب إلى عملك في الوقت المحدد ودون توتر كما يمكنك أن تبدأ عملك بشكل طبيعي والقضاء على السلبيات التي كنت تواجهها.

- كما يمكن قياس مستوى أو معدل سيجما في العمليات باتباع الآتي:

- ابدأ من العميل. بعد أن تحدد متطلبات العميل بدقة، يمكنك اعتبار كل ما لا يضيف قيمة للعميل خطأ يستحق التصحيح.
- حدد معنى الانحراف (سيجما) أعلن الأخطاء واكتشفها دون تستر – حدد الأخطاء واحذفها.
- ضع هدفاً رقمياً لاستئصال الأخطاء: حدد الأخطاء التي تريد التخلص منها كماً وكيفاً، وأعلن المستوى الذي ترغب الوصول إليه، بهذه الطريقة يمكنك تغيير ثقافة الأداء في المؤسسة.

- ويحدد كاتب آخر كيفية تحديد مستوى سيجما في العمليات باتباع الخطوات التالية:

1- ماذا تفعل ؟

- Step #1- Identify the product you create or the service you provide.

In other words .... WHAT DO YOU DO?

2- من الذي يستخدم المنتج أو الخدمة ؟

- Step #2- Identify the Customer(s) for your product or service, and determine what they consider important

In other words .... WHO USES YOUR PRODUCT AND SERVICES?

3- ماذا تحتاج للقيام بعملك؟

- Step #3- Identify your needs (to provide product/service so that it satisfies the Customer).

in other words .... WHAT DO YOU NEED TO DO YUR WORK?

4- كيف تقوم بعملك؟

- Step #4- define the process for doing your work in other words ... HOW DO YOU DO YOUR WORK?

5- كيف تؤدي العمل بشكل أفضل؟

- Step #5 – Mistake-proof the process and eliminate wasted efforts using ...

In other words ... HOW CAN YOU DO YOUR WORK BETTER ?

6- ما مدى كفاءتك في التركيز على عملاءك في العمل.

- Step #6 - Ensure continuous improvement by measuring, analyzing

and controlling the improved process using DMAIC- (Define Measure, Analyze, Improve, Control).

In other words ... HOW PERFECTLY ARE YOU DOING YOUR CUSTOMER-FOCUSED WORK?

- تعقد الأداء (ستة سيجما – خلفية عامة) :

بعد اكتساب المديرين في (موتورلا) المعرفة وفهمهم لها بدأت عملية الـ S.S تظهر في التطبيق في شكل إحصائي لكل عملية بذاتها يمكن أن تكون Fine – وعندما تشترك مجموعة من العمليات في الإنتاج لمنتج أوجدته كان الصافي أقل كثيراً من ناتج كل عملية على حدة.

فمثلاً : لو كانت العملية والأجزاء نتيجتهما 99% لكل مكوّن للعمل فالناتج العام لكامل العملية يكون أقل كثيراً كما يتضح من الشكل (1).

الشكل (1) ناتج المكونات مقابل الناتج العام

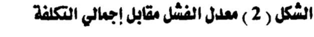
عدد العمليات أو المكونات	الناتج العام (99% الناتج لكل عملية أو كل مكون)
100	36.7
500	0.5
1000	صفر
5000	صفر

ويحسب الناتج العام بضرب ناتج العملية لكل عملية. وفي حالة (100) مكوّن معنى هذا (0.99) (بالنسبة لناتج 99%) يضرب × 100 – ويوضح الشكل السابق (1–11) إنه بمجرد تعقد العملية أو المنتج (100) فإن احتمال وجود أخطاء يزيد بحيث أن كل وحدة من المخرجات يجب

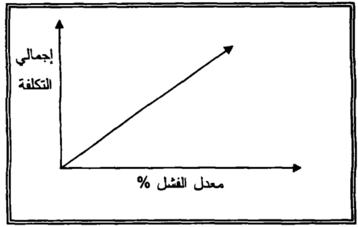
إصلاحها على الأقل ولو مرة. لذلك فإن مستوى أداء 99% لا يمتد بما يكفي بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المعقدة.

- تكلفة الأداء المتدني :

لأي معدل فشل هناك تكلفة مقترنة – وتكلفة المنتج تـرتبط مباشـرة بمعدل الفشل كما هو موضح في الشكل التالي (2):



الشكل (2) معدل الفشل مقابل إجمالي التكلفة



وتتحدد التكلفة الإجمالية تبعاً للمعادلة التالية:

* إجمالي التكلفة = تكلفة الواحدة (1 + معدل الفشل).

والتكلفة الإضافية هي فاقد موارد قيمة تخصم مـن الربحيـة العامـة للمنظمة. ويحدث الفاقد في كل وظائف المنظمة. مثلاً المبيعات، والتـصميم والمشتريات، والإنتاج، وتأكيد الجودة والتسويق وحتى الإدارة.

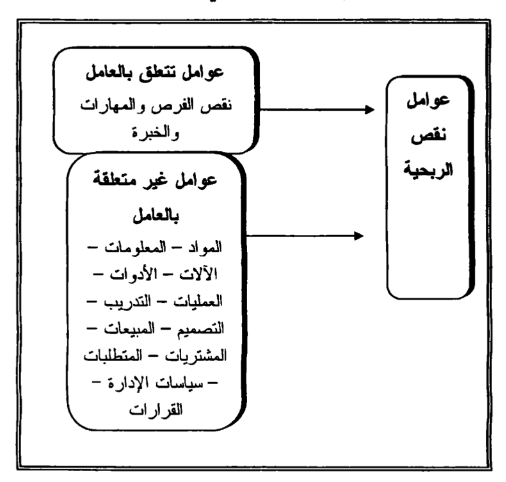
وإضافة إلى ما سبق فإن ممارسة المحاسبة الأساسـية لا تأخـذ فـي الاعتبار كل جوانب الأعمال حيث يكون التركيز على الفاقد المرئـي فقـط، ومع هذا فالتكاليف الخفية في حاجة أيضاً إلى فهمها وتحديـدها ورصـدها

وذلك في سبيل تعظيم ربحية المنظمة.

وتشمل عوامل التكلفة الموضحة في الشكل (3) التكاليف المباشرة للمواد وتكلفة الموارد اللازمة لمناولتها، وحتى الفرص الضائعة بسبب عدم رضاء العميل، وفيما يلي قائمة التكاليف التي تسهم في فاقد وضرر الربحية:

* عدم الوعي بالغرض العام.
* المعلومات غير الكافية.
* الإجراءات غير العملية.
* نقص الصيانة الوقائية.
* الطموح المفرط لرجال البيع.
* مهارات وخبرات العاملين.
* الآلات سيئة الصيانة.
* نقص التدريب .
* التصميمات المتفائلة.
* الخصومات المفرطة.
* المواد المعيبة والاستخدام المفرط للمواد.
* الطاقة الأقل بسبب معدلات الفشل .
* الفهم الضعيف لمتطلبات العمل.
* متطلبات مبلغة بشكل غير رسمي للموردين .
* سياسات المشتريات التي تتطلب السلع الأقل سعراً بدلاً من القيمة.
* عدم اليقين في صنع القرارات ونقص التوجيه.

الشكل (3) عوامل المساهمة في نـقص الربحية



نلاحظ أن معظم هذه العوامل للتكلفة لا تتعلق بالإدارة ولا بالعـــاملين، ومع ممارسات الأعمال المتغيرة والتعقيد الزائد للمنتجـــات والتـــداخل بـــين مختلف الوظائف – يكون كل واحد عليه العمل لـــضمان إتمـــام الأنـــشطة المختلفة بشكل صحيح، ولم تعد الإدارة وحدها مسئولية عن كل إجراء لكـــل العاملين ولا العاملون مسؤلون وحدهم عن كل قرار تتخذه الإدارة، وبدلاً من هذا على كل واحد أن يكو مسئولاً فقط عن عدم الكفاءة في النظام، والنظـــام ليس دالة عمليتين وإنما هو مجموعة من العمليات المختلفة التي تولد فاقـــدًا خفياً ومرتباً في النظام.

وبمراعاة الفاقد في النظام وتوقعات العملاء التي في تزايد مستمر اعترفت (Motorola) بالحاجة إلى نموذج ناتج جديد. (New Yiels model). والراحل (Bill smith) وهو مدير كبير سابق في (موتورولا) بوضع نموذجاً ينتج الناتج الأعلى بكل عملية، ومن ثم يولد منتجات وخدمات أفضل للعمـــلاء. وبمـــستوى الـــ Six Sigma للأداء يكون أداء كل وظيفة فعلاً كاملاً تماماً .

ويتوقع أن يكون معدل الفشل في كل عملية (3.4) جزءًا في المليون مقابل 99% فقط. ومع هذا المستوى العالي للأداء تحـــسن الأداء الميـــداني بشكل ملحوظ وينقص الفاقد كثيراً ويمكن أن تتحسن الربحية كثيراً. ويوضح الشكل (4-11) تأثير النموذج المعدل للأعمال على الأداء العـــام للنظـــام. وبهذه الزيادة للربحية يصير مفهوم (SS) استراتيجية قوية لتوجيه التحسينات في أداء وربحية المنظمة .

خامساً : أسس الـ SS :

SS توفر قياساً للجودة ومنهجية لتحسين الأداء. ونظام القيـــاس الـــذي يقود إلى نتائج مذهلة. ونموذجاً جديداً يتطلب التزاماً مخلـــصاً مـــن القيـــادة لوضع توقعات عالية ويبين الشكل (5) العلاقة بين معدل النقص ومستوى sigma وفرض نقص التكاليف.

الشكل (4) تحسين الأداء نتيجة قدرة عملية Six Sigma

عدد العمليات أو المكونات	الناتج العام (99% الناتج لكل عملية أو كل مكون)	% الناتج العام (99.9996% ناتج كل عملية أو كل مكون)	% للتحسين
100	36.7	99.9	أكثر من 100%
500	0.5	99.9	أكثر من 100%
1000	صفر	99.6	بلا حدود
5000	صفر	98.-	بلا حدود

فالشركات التي أخذت بنظام SS حققت وفورات هائلة، فمثلاً موتورولا – جنرال اليكترتيك Honeywell – (ســابقاً – Alled sigmal) و Ragthem و ABB وغيرها الكثير – حققت وفورات بمئات الملايين مــن الــدولارات. فخلال السنوات الخمس الأولى للعمل بالـ SS) حققت (موتورولا) حوالي (بليون دولار) وفورات في عملية الصنع ووفرات مماثلة في عمليات غير صناعية. وكانت الفترة من 1987 إلى 1992 هامة جــداً حيــث تحــسنت المبيعات والربحية إلى حد كبير في حياة الشركة.

الشكل (5) مستوى سيجما والفرص المتعلقة للتحسين

معدل العيب أجزاء لكل مليون	مستوى سيجما	فرص خفض التكلفة للمبيعات %
66.810 أو (6.7%)	3	25
6210 أو (0.6 %)	4	15
	5	5
	6	1

سادساً : الأسلوب التقليدي للـ SS :

يتضمن هذا الأسلوب الخطوات التي تركز على اكتشاف الاحتياجات الأساسية والهامة للعملاء ووضع خرائط العملية وترسيخ مؤشرات أساسية للأعمال. وبعد إكمال هذه الخطوات تنتقل المنشأة لتستعرض أداءها مقابل معايير (SS) للأداء ثم تتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأداء الصحيح. والجانب الذي غالباً يؤدي إلى التحسين الضخم في أداء الأعمال هو إيمان الإدارة العليا حيث يصير المديرون الكبار مشاركين بكثافة في رصد الأداء وطلب التحسين الضروري من مديريهم في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. وما أن يتحقق النجاح نجد التحفيز والاعتراف عاملي نجاح لاستدامة معدل التحسين.

والأسلوب التقليدي الذي استخدمته (Motorola) خلال الخمس سنوات الأولى، تتطلب من القيادة وهيئة الإدارة الخضوع لتدريب مكثف لإدارة التغيير مدعماً من جامعة (موتورولا) يتبعه تدريب على طرق الـ (SS) وتعليم الإدارة العاليا للعاملين لإيجاد اتصالات أفضل إلى أعلى. فعند وجود مشكلة لدى العاملين كان مطلوباً منهم أن يذهبوا إلى مشرفيهم لإيجاد الحل. وكانت النتيجة فهماً مشتركاً لعملية الـ (SS) والأهداف العامة للتحسين.

كما كان يطلب من العاملين وضع الأهداف التي تتيح لهم التوسع في تصوراتهم ورفع مستوى الأداء الإبداعي وعمل الفريق المتميز. وعندما تفوق عمل الفريق (فرق العمل) اعترف لهم الرئيس الدوري (CEO) وكوفئوا كما كوفئ الرئيس التنفيذي (CEO) بجائزة الجودة. وصارت هي أفضل جائزة تلقاها العاملون وعليه كافحوا بجد في سبيل الحصول عليها.

سابعاً : أسلوب الاكتشافات الجديد لـ SS :

الأسلوب الجديد للـــ SS المــسمى أســلوب الاكتــشافات الجديــدة (Break through approach)، والذي وضـــعه (2000/ Richard Schoeder, Mikel Harry) جمع طرق موتورولا وجمعها في منهجية (التحديد / القياس / التحليل / التحــسين / الرقابـــة) (Deline, Measuze, Analyze, Improve, Control (DMAIC) ، حيث يتكون أسلوب الاكتشافات الجديــدة لمــشاركة الإدارة والهيكل الفعلي لتسهيل التحسين والتركيز على العميل وتحليل الفرص والتدريب المكثف والجزاء والاعتراف بالنسبة لحل المشكلات بنجاح. وتشمل منافعه تنميط الطرق والتكييــف العـــام للمنهجيـــة والاســتخدام التجـــاري لـــ (Six Sigma).

وعلى أية حال – سواء استخدم الـــ SS من خلال الأسلوب التقليدي أو أسلوب الاكتشافات الجديدة أو المشتقات المتنوعة – فـــإن العامـــل الموجـــه والأولى هو التزام قائد الشركة الـــ (CEO). والتنفيذ الناجح للـــ (SS) في (موتورولا) كان يقـــوده (Bob Glarin) و Lary Bossidy. حيـــث كـــان القائدان ينقلان للجميع رؤية حماسية ورغبة شخصية لتحقيق النتائج وتوقعـــا لمعدل ضخم للتحسن ومشاركة مباشرة في النتائج المبلغة لأصحاب المصلحة (Stakeholders) والاعتراف بهؤلاء الذي ســـاندوا الرؤيـــة Vision وكـــان الجانب الأكثر أهمية للرؤية هو الرضاء التام للعميل. فإذا تحقق يؤدي إلـــى ربحية أعلى، ولذا فإن التنفيذ الحماسي لمنهجية (SS) هو الوسيلة وإرضاء العميل هو الغاية. والربحية العالية هي الناتج المالي.

واستكمالاً لما سبق يتكون الأسلوب الحالي للـــ (SS) من مـــستويين للتطبيق: (1) مستوى الشركة ككل. (2) ومـــستوى المـــشروع. ويتطلـــب المستوى الأول أن تتخذ القيادة المبادرة وأن تساعد الإدارة الوســطى فـــي

وضع حالة الأعمال لتكيف منهجية (SS). وهم يضعون " حالة الأعمال " بتحليل أداء الأعمال Business case، وكذلك العوامل التي تـؤثر سـلبياً فـي الربحية – بمعنى – تحديد المجالات التي لها فاقد فـي الطاقـة والتـسهيلات والأموال والموارد البشرية، وخلال هذه المرحلة يراجـع القـادة والمـديرون غرض الأعمال. فيجمعون البيانات المساندة لتقدير مدى تحقق غرض الشركة على أساس الربحية ورضاء العميل وحصة السوق والمكاسب الأخرى.

والجوانب الحاسمة في الإعداد على مستوى كل الشركة لمنهجية (SS) تشمل ترسيخ مقاييس لأداء الأعمال الأساسية – وضمان الفاعلية التنظيميـة وتجهيز الـ (SS) ووضع أهداف لعملية التحسين.

وهذه الأهداف وغيرها من المبادرات الأخرى للأعمال يـتم ربطهـا باستراتيجية المنظمة لتكون مشروعات قابلة للتنفيذ.

ويعتمد التنفيذ على مستوى المشروع (المستوى الثاني للتطبيق) على منهجية الـ (DMAIC) لتسهيل فرص التحسين. ويجرى التدريب المكثـف للرواد والكفلاء من Green Belt Balck Belt (ذوى الحزام الأسـود وذوى الحزام الأخضر) والعاملين. ويشمل التـدريب بالنـسبة للـرواد والكفـلاء speasan , champar فهم الحاجة إلـى (SS) ومنـافع الـ (SS) وخطـة الانطلاق وإعمال مشروعات الـ (SS) وأدوار ومسئولية جميـع العـاملين (بما فيهم المـسئولين التنفيـذيين) executives وإطلاعـه علـى منهجيـة (DMAIC) الموضحة تفصيلاً أدناه – كما تشمل بـرامج تـدريب الحـزام الأسود والحزام الأخضر مختلف الأدوات والتقنيـات لاسـتخدام منهجيـات (DMAIC).

1- التحديد Define[*] :

– **الخطوة الأولى (التحديد)**: وهي وصف المشكلة بوضوح وتأثيرها على إرضاء العميل – وذوى المصلحة والعاملين والربحية. وخلال هذه المرحلة – يتم تحديد ما يلي:

- متطلبات العميل الأساسية .
- أهداف المشروع في الأجل القصير والطويل.
- أدوار ومسئوليات فريق العمل.
- نطاق وموارد المشروع.
- خريطة العمليات وتشمل المورد والمدخلات والمخرجات والعميل (SIPOC) .
- الاتجاه الأساسي لأداء العمليات والتشغيل.

ولفهم متطلبات العميل يمكن أن نتعلم من أسلوب الجودة لدى Noritaki kanos ، والذي يقسم متطلبات العميل إلى ثلاث فئات: مفترضة – محددة – متوقعة. فالمفترضة assumed التي تؤخذ كأنها موجودة، فمثلاً من يشتري سيارة لن يراجع التأكد من وجود العجلات الأربع وعندما لا يتوافر مطلباً مفترضاً تواجده يكون العميل غير راض تماماً. ومع هذا فإن عدم توافر المتطلبات المفترضة هي التي غالباً ما توجد عدم الرضا، حيث الناتج هو الجهل وفقدان العمل هو الناتج الأسوأ. والمحددة specitied هي تلك المبلغة صراحة من العميل والتي توفي بمطالبه وفي حالة إغفال الشركة شيئاً

(*) اعتمدنا بصفة أساسية في شرح خطوات ستة سيجما على:

Praveen. G. Six Sigma Business Scorecard, Ensuring Performance for profit. Mc. Graw-Hill, New York 2004.

اكثر من مجرد ما يطلبه العميل صراحة فإنه سيكون مستعدا لتجربة منتجات أو خدمات منافسة. والمتوقعة expected: تشمل تلك التي تكون أبعد مما يطلبه العميل صراحة وهي التوقعات الحقيقية للعملاء غير المذكورة لما يحبون أن يحصلوا عليه من الموردين وحتى يفي المورد بهذه التوقعات عليه أن يفهم احتياجات العملاء للمنتجات أو الخدمات. ولا بد أن يتوقع المورد أيضا احتياجات العميل للمستقبل، ومن ثم يثبت رغبته في علاقات مستمرة وقوية مع العملاء من خلال تقديم خدمة متميزة.

وما أن فهمت متطلبات العميل. فهي تتدفق إلى المستوى التشغيلي حيث توضع أهداف المشروع القريبة والبعيدة.

وتستخدم بعض التقنيات في مرحلة التحديد Define شاملة أهمها:

- ميثاق المشروع Project Charater .
- تحليل التزام أصحاب المصلحة Stakeholders .
- الرسوم البيانية للتجارب Affinity diagrams .
- صوت العميل Voice of the customer .
- تحليل جودة Kanos
- تحليل مجال القوة Force field analysis .
- تحليل Pareto .
- رسم خريطة العملية Process mapping .
- خطط العمليات المحورة SIPOC (الموردون / المدخلات / العملية / المخرجات / العملاء).

وبعض هذه الأدوات يستخدم بتوسع في مجالات مختلفة من الأعمال –

وكجزء من Six Sigma تستخدم اثنتان من هذه التقنيات، وهما تحليل ذوى المصلحة والـ (SIPOC) .

ومصفوفة الالتزام (الشكل 6) طريقة فعالة لتقدير ما هي المساندة اللازمة مقابل المستوى الحالي للالتزام من كل من وظائف الشركة والفجوة السلبية بين مستوى الالتزام المطلوب ومستوى الالتزام المباح حالياً، يحدد فرصة زيادة الدعم الداخلي ومستويات الدعم الإضافية يمكن تحديدها على أساس احتياجات الشركة. وهذا التحليل للالتزام طريق متميز لإشراك أعضاء الفريق المتأثرين بالعائد على الأسهم – وإجراء هذا التحليل لكل مشروع يضمن إتاحة الدعم اللازم لتحقيق النتائج.

الشكل (6) مصفوفة الالتزام

الالتزام	الإدارة	المشتريات	الهندسة	الإنتاج	المبيعات
الحماس والتعاطف	مطلوب			مطلوب	
الإيجابية		مطلوب			
الحيدة	مطلوب	متاحة		مطلوب	
المقاومة			متاحة	متاحة	
التدبير					

2- القياس Measure :

غرض المرحلة التالية – القياس – هو وصف فرصة التحسين والتحديد الكمي والخط الأساسي للأداء. وعند إدخال التغييرات من أجل التحسين حينئذٍ فإن الشركة يمكنها التحقق من فاعلية التغيرات. ولتحليل البيانات فإن التقنيات الإحصائية الأساسية مثل المتوسط والانحراف المعياري والتوزيعات الاحتمالية (أي: التوزيع العادي والتوزيع Poisson) – حاسمة لفهم طبيعة التفاوت المفرط في العملية.

3- الـتـفـاوت Variation :

يصرح W. Edward Deming : أن " التفاوت سر evil "، وهذا القول يحـدد طريقـة تحقيـق تحـسين هائـل فـي أي عمليـة. وقـد صـنف (Walter shewhart) التفاوت إلـى عـشوائي Randam وغيـر عـشوائي Assignable – ويسميه (Deming) تفاوتاً عاماً أو خاصاً. وطبيعة التفـاوت تعتمد على أسبابه التي يمكن أن تكون عشوائية أو Assignable .

والأسباب العشوائية للتفاوت مثل درجة الحرارة الشاملة أو التفاوت في القطع من مورد لآخر أو التفاوت بين المشغل والعملية – ملازمـة للعمليـة وأما الأسباب Assignable ، فهي تلك التي تتغير لسبب معين. مثـل عطـل بالماكينة أو المشغل غير المدرب أو الاستخدام الخاطئ للمواد أو البدء غيـر الصحيح أو مسألة ما تتعلق بالتصميم والأسباب العشوائية صعبة التـشخيص والكثير منها يحدث في وقت غير محدد – بينما الأسباب الـــ Assignable فهي معروفة ومحددة وداخلة في العملية. وبلغة الإحصاء: فالأسباب العشوائية هي تلك الأكثر احتمالاً حدوثها باستمرار (حوالي 95% من الوقـت) بينمـا assignable فتحدث بدرجة أقل (حوالي 5% من الوقت) وهي اسـتثناءات. ومن وجهة النظر الإحصائية ليس من المهم تعلم تقنيات إحصائية كثيرة حيث المهم هو فهم طبيعة التفاوت.

4- تكلفة الجودة : Cost of Quality

مقياس آخر للأداء " هو تكلفة الجـودة Quality "، والتكلفـة التقليديـة للجودة تتكون من أربع فئات: فشل داخلي وفشل خارجي والتقيـيم والوقايـة. والهدف هو زيادة التكاليف الوقائية للجودة ونقص الفـشل الـداخلي والفـشل الخارجي appraisal / prevention ومكونات التقييم appraisal . وأساساً ليست كل التكاليف للجودة الضعيفة تقاس في النظام المحاسبي للشركة. لـذلك فإنهـا

تأخذ جهداً للفهم وشجاعة للقياس الدقيق لتكلفة الجودة الضعيفة. وعموماً – فإن التحدي الأولى للإدارة هو أن تكلفة الجودة الضعيفة ليست ملحوظة. فمثلاً: ترغب الشركة في تحسين إرضاء العميل بإنقاص عدد العيوب التي تصل إليه، وبذلك تزيد التفتيش ونقاط الاختبار وبمرر الوقت، يصبح هذا التفتيش والاختبار عملية نمطية. ومع ذلك فإن هذه العملية تعتبر نشاط لا يضيف قيمة للمنتج. والهدف حينئذٍ هو إنقاص مستوى التفتيش أو الاختبار على قدر ما يمكن حيث إنه نشاط غير مجدي. والشكل (7) يحدد بعض مقاييس تكلفة الجودة الضعيفة (COPA) الواجب استهدافها للحد منها.

الشكل (7) قياس تكلفة الجودة الضعيفة (COPQ)

الفشل الداخلي	الفشل الخارجي	التصميم	الوقاية
مراجعة الفشل	عدم إرضاء العميل	مراجعة الرسومات	التخطيط
إعادة التصميم	الوقت الضائع للمعدات	التفتيش النهائي	دراسات القدرة
إعادة التفتيش	مخزون زيادة	تفتيش ما يجرى عمله	مراجعة التصميم
تكلفة الإصلاح	مصروفات سفر زائدة	اختبار الأفراد	دراسات ميدانية
إعادة العمل	أخطاء التسعير	مراجعة المنتج	التدريب
التغييرات الهندسية	---	تفتيش الشحن	تحليل السوق

والهدف يجب أن يكون نقص COPQ وزيادة الاستثمار في التكاليف الوقائية ويوضح الشكل (8) النسب الأساسية لتكلفة الجودة الضعيفة. على أساس أن جهد أكبر يجب الالتزام به لتحسن التكاليف الوقائية. وقد وجدت البحوث الميدانية أن تدريب العاملين لا يزال هو الاستثمار الأفضل من أجل زيادة القيمة العامة للسلعة أو الخدمة.

الشكل (8) مساهمات تكلفة الجودة الضعيفة (COPQ)

فئة الـ COPQ	المساهمات المقدرة %
الفشل الداخلي	40 – 2ذ
الفشل الخارجي	40 -- 25
التقييم	50 · 10
الوقاية	5 – 0.5

تحليل نظام القياس (MSA): هذه طريقة تستخدم لتقدير قيمة طريقة القياس من ناحية تكراره وإعادة صياغته. والهدف هو التأكد من أن نظام القياس لا يضيف تفاوتاً آخر ومن ثم يؤدي إلى نتائج كاذبة وبدءاً آخر كاذباً. وعادة يعرف بأنه :

(Gage Repeatability and Reproducibility) (Gage R & R)

ويمكن العمل به على أي طريقة قياس لتوزيع التفاوتات. ويجب أن يكون لطريقة القياس هدفاً أبعد من القياس ذاته.

ثامناً : مقاييس الـ (SS)

يعرف العيب Defect بأنه أي صفة للمنتج لا تحقق للعميل كامل الرضا. ومنهجية الـ (SS) تقيس العيوب بطريقتين أساسيتين :

- العيوب في الوحدة (DPU) .
- والعيوب في كل مليون فرصة (DPMO) .

وتعرف الوحدة بأنها مخرجات العملية أو التشغيل. فمثلاً: وحدة إدارة حسابات المدنيين يمكن أن يكون الفاتورة وبالنسبة لمجال التجميع فتكون " عملية تجميع " ولقسم التعبئة: يمكن أن تكون العبوة التي تشحن للعميل ويكون حساب عيوب الوحدة (DPU) كالآتي:

$$\text{عيوب الوحدة (DPU)} = \frac{\text{إجمالي عدد العيوب}}{\text{إجمالي عدد الوحدات التي تم معاينتها والتحقق منها}}$$

ويستخدم قياس عيوب الوحدة (DPU) إجمالي العيوب بدلاً من إجمالي الوحدات المعيبة. فمثلاً عند معاينة تليفون الخلايات (Cell phone) وتم التفتيش عليه ووجدت خمسة عيوب فإنه يجب حساب كل العيوب وتسجيلها وإدخالها في حساب (DPU) وبعد إتمام هذا الحساب، يمكن حساب ناتج الـ (First-Pass) وفقاً للمعادلة التالية:

[First – pass yiled . $^{e\text{-}DPU}$]

وعادة يحسب الناتج طبقاً لعدد الوحدات الجيدة المنتجة على إجمالي وحدات البداية (started). فإذا استخدمت بشكل صحيح فإن عدد الناتج سيظهر بدقة أكثر. ومع هذا – فبسبب التركيز في التحسين على العيوب أو الأخطاء فإن عدد العيوب يجب قياسه. وهذا يشير إلى فرص التحسين.

وعند استخدام بيانات القياس أو المتغير (variable) نحتاج إلى النظر في توزيع البيانات واستخدام توزيع مناسب لتحديد احتمالات إنتاج منتج جيد في حدود المواصفات. وفيما يلي الخطوات الممكن استخدامها للتنبؤ بالإنتاج على أساس بيانات المتغير:

الخطوة (1): تجميع بيانات المتغير.

الخطوة (2): حساب الانحراف المتوسط المعياري.

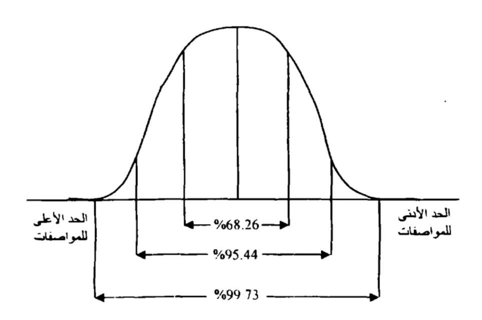
الخطوة (3): حساب احتمال إنتاج المنتج في حدود المواصفات باستخدام جدول التوزيع العادي (في أي كتاب إحصائي).

الخطوة (4): إضافة احتمالات إنتاج المحددة بالمواصفات على ضوء الهدف.

الخطوة (5): الطرح من (100) لتحديد معدل العيوب، ويمكن تحويل معدل العيوب إلى أجزاء من المليون.

فمثلاً: إذا كانت العملية كما هي مبينة في الشكل (9) تظهر انحرافاً معيارياً بحيث تكون مسافة (3 سيجما) تساوي حدود المواصفات بعد المخرجات (99.73 %) يكون مقبولاً – ولكن – إذا نقص الانحراف المعياري من خلال تحسين العملية وبعد التفاوض مع العملاء بحيث يكون " Tolerance " أعلى من (3 سيجما) أو حوالي المتوسط (mean) حينئذٍ يكون ناتج التنبؤ (99.9 %) أو أكثر وعند هذه النقطة تصير منافع تنقيص التفتيش والاختيار مرئية.

الشكل (9) احتمال إنتاج منتجات في حدود محدودة بالانحراف المعياري



1- التــحليل Analyze

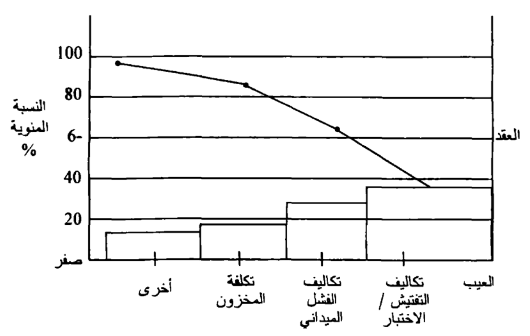
خلال مرحلة التحليل يكون التركيز في البحث على السبب الجــزري وعلى أساس تحليل البيانات تكون أولويات الفرص تبعاً لإسهامها في إرضـاء العميل وتأثيرها على الربحية.

- تحليل Pareto

مرة أخرى (Pareto) " انظر الشكل 10 " رسم بياني لعرض فــرص التحسين، وتستخدم في تحديد الفرص " Critial " التي لها أكبر الأثر علـــى رضاء العميل والربحيـــة، ولقـــد تـــم تصـــوير هـــذه الخريطـــة بواســـطة (J.M.Juran) بعد الاقتصادي الإيطالي (Vilfrado Paret)، والذي لاحظ أن معظم ثروة العالم يملكها قلة من الأفراد – كذلك وجد أن معظم الأحداث في الطبيعة ليست متساوية – فمثلاً : إيرادات الشركة تأتي من عدد قليـــل مـــن حسابات كبيرة، ومعظم الوفيات تحدث بسبب كوارث قليلة ومعظم المشكلات في منظمة تنبع من مجرد أسباب قليلة.

وخريطة Pareto مصممة لمساعدة منشآت الأعمال في تحديد فـــرص التحسين التي تكلف أكثر من غيرها، ومن ثم يجب مواجهتها أولاً، وهي تبين فئات الفرص على أساس تأثيرها أو تكرارها، ويميل الناس إلى العلـــم أولاً على الفرص الأسهل أكثر من العمل على الفرص الأكثر صعوبة وأهميـــة، والغرض من استخدام خريطة باريتو هو تركيز جهود العمل على الفـــرص الهامة بدلاً من الفرص السهلة.


الشكل (10) خريطة (Pareto) لفرص التحسين



2- تحليل السبب والأثر Cause-and-Effect Analysis

بعد تحديد الفرص الأكثر أهمية يتم تحليل الأسباب الجزرية للمشكلة والرسم البياني (للسبب والأثر) أداة تستخدم لتشخيص أسبب مشكلة معينة، فمعظم حالات الفشل يكون السبب فيها بمشكلات مع الآلات أو المواد أو الطرق أو المهارات، كذلك فإن العينة وأدوات القياس قد يترتب عليها الفشل والرسم البياني للسبب والأثر طريقة جيدة لتحديد الأسباب الممكنة.

وبعد إدراج الأسباب فإن فريقاً من كل الوظائف يرتب الأسباب المختلفة حسب الأولويات ويختار قليلاً منها للعمل عليها. وبيان السبب والأثر يسمى أيضاً (Fishbone a Ishikawa diagram).

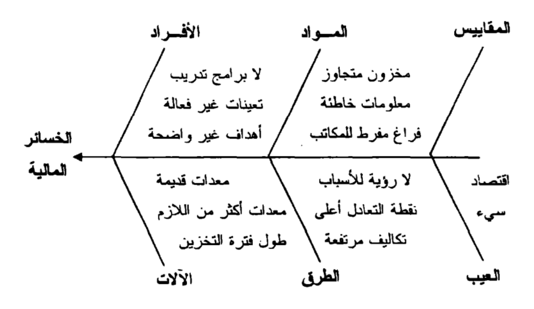
وكما هو موضح في الشكل (11) نجد أن الفروع الرئيسية يمكن تسميتها تبعاً لفئات الأسباب التي يجرى فحصها، وفي حالة الخسائر المالية فإن فئات مثل الآلات والطرق والمواد قد لا تكون في الفئات المناسبة لتمثيل

الأسباب المحتملة وفي هذه الحالة يمكن البحث عن مسببات أخرى للتوافق مع الفروع المعيارية أو فروع أخرى يمكن تسميتها (Relabeled).

3- تحليل المتغيرات المتعددة Multivary Analysis

أداة ممتازة لتحديد نسبة التفاوت في المجال الذي تتوافر فيه فرص التحسين، وهو يجزأ التفاوت إلى فئات موضوعية (Positidnal) ودورية (Cyclical) ووقتية (Temporal) **والتغير الموضعي** تسببه المتغيرات التي تؤثر في أداء التشغيل في مواضع معينة في العملية أو المنتج – أما **التغيير الوقتي** فينسب إلى التغيرات في دورات العملية وتمثل الاتجاهات على مر الوقت وردية لوردية أو من يوم ليوم أو من أسبوع لأسبوع.

الشكل (11) السبب والأثر



وتحديد نسب التفاوت في عملية يركز على المتغيرات المتعلقة بنوع معين من التفاوت، فمثلاً: **المتغيرات الموضعية** تنسب عادة لتصميم المنتج أو العملية حيث تتكرر العيوب في مواضع معينة، وينسب التفاوت الدوري إلى

المتغيرات المتعلقة ببدء العملية التي تسبب التفاوت في الداء من دورة عملية التي تليها، والتفاوت الـوقتي يمكن أن يتعلق بأنشطة الصيانة سواء يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، وكذلك هبوط قيمة البنود المطروحة للمستهلك في العملية مثل مصابيح الليزر أو أدوات الماكينة أو التركيـزات الكيماويـة أو فتـرة الصلاحية المحددة للماة الكيماوية.

4- تحليل طريقة الفشل وتأثيراتها

Failure Mode and Effects Analysis

كما هو موضح في الشكل (12) أداة جيدة استخدمت بصفة رئيـسية في الصناعات الأتمتة automotive والفضاء aerospace ، حيث يكون سلامة الأفراد لها أولوية، وكما يفهم من التسمية فإن الــ FMEA تـستخدم لتوقـع طرق الفشل المحتملة خلال تصميم أو إعادة تصميم العملية لتحديد آثار طرق الفشل على الأداء ولتحديد بنود العمل التي تمنع أسباب الفشل المتوقعة وكل طريقة (Mode) فشل ترتب بالنسبة لحدة التأثير علـى الأداء – وحـدوث تكرار مسببه واكتشاف طريق (Mode) الفشل على أساس فاعليـة طـرق الرقابة، ويحسب عدد أولوية المخاطر (RPN) بجمع بنـود العمليـة طبقـاً لترتيب الخطوة severity احتمالات الفـشل occurrence ، ودرجـة العجـز detection، ويستخدم الــ (RPN) لتحديد أولية طرق الفـشل والإجـراءات التصحيحية المتعلقة بطرق الفشل.

- التحسين : Improve

مرحلة التحسين تتكون من وضع حلول واختبار أفضلها للحصول على أفضل النتائج والأداء الأكثر تميزاً. وهنا جانبان أساسيان لمرحلة التحـسين شاملة لاستخدام تصميم التجارب (DOE) وإدارة التغيير.

الشكل (12) تسجيل على شاشة الكمبيوتر لطريقة الفشل وتحليل آثاره

وصف بيان عمل (FMEA) تحليل طريقة الفشل وتأثيراتها

الحماية: الحسابات الكمبيوترية غير محمية أو محمية

النظـــام :
النظـــام الفرعـــي :
المكـــون :
وقـــت التـــصميم :
فريـــق العمـــل الأساســـي :

طريقـــة الفـــشل الممكنة و التصميم

التاريخ الأساسي

الصنف/ الوظيفة	طرق الفشل الممكنة	الآثار الممكنة للفشل	SEV	الأسباب الممكنة / آليات الفشل	PRDO	الرقابة الحالية على التصميم
مبرد سخونة الآلة وضبطها وصل الخرطوم ملئ المبرد	تشقق / كسر/ انفجار/ ليونة / لصق ردئ / خرطوم ضعيف الاحتفاظ	تسرب	8	ضغط زائد	8	انفجار/ صلاحية دورة الضغط

تسجيل كل حالة فشل والتوابع الممكنة لهذا الفشل

الحدّة – على مقياس 1-10- معدل كل فشل (10- حاد جداً) انظر كشف الحدة

الاحتمال: تسجيل الأسباب الممكنة وعلى مقياس (1-10) معدل احتمال كل فشل (10 – الأكثر احتمالاً) انظر كشف الاحتمالات

تابع الشكل (12) تسجيل على شاشة الكمبيوتر لطريقة الفشل وتحليل آثاره

وصف بيان عمل (FMEA) تحليل طريقة الفشل وتأثيراتها

الحماية: الحسابات الكمبيوترية غير محمية أو محمية

تحليل التأثيرات
(FMEA)

عدد الـ FMEA
أعده:
تاريخ الـ FMEA
تاريخ المراجعة
صفحة من

DET	RPN	الإجراءات الموصي بها	المسئول وتاريخ الإكمال المستهدف	نتائج الإجراءات				
				الإجراءات المتخذة	SEV الجديدة	OCC الجديدة	DET الجديدة	RPN الجديدة
1	64	اختبار في النموذج الأول واختبار صلاحي الإنتاج	محمد 95/1/11 أحمد 96/6/8					

والأسلوب التقليدي لإيجاد حلول للمشكلات يركز على متغير واحد في وقت واحد مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير، وعيوب هذا الأسلوب تتمثل في الآتي:

- عادة لا يكون ممكناً إبقاء كل المتغيرات الأخرى كما هي بدون تغيير.
- مطلوب تجارب كثيرة جداً لدراسة تأثير كل متغيرات الأسلوب.
- التفاعل بين المتغيرات لا يمكن تحديده.
- صعوبة اكتشاف الأسلوب الأمثل بين المتغيرات.
- الموارد يمكن أن تضيع هباءً في دراسة متغيرات غير سليمة.

والتجارب المصممة إحصائياً تتضمن ربط اثنين أو أكثر من المتغيرات في وقت واحد والحصول على مقاييس متعددة في نفس الظروف التجريبية. والهدف من (DOE) هو تقدير آثار المتغيرات الحرجة أو الحاسمة أو (Critical) والتفاعل بينها. ثم تحديد مقدار هذه الآثار مقارنة مع خطأ التجارب. فإذا كانت آثار تغيرات العملية تكون أفضل بشكل واضح ذات أهمية عملية جديدة يمكن تنفيذها.

ومزايا هذا الأسلوب هي:

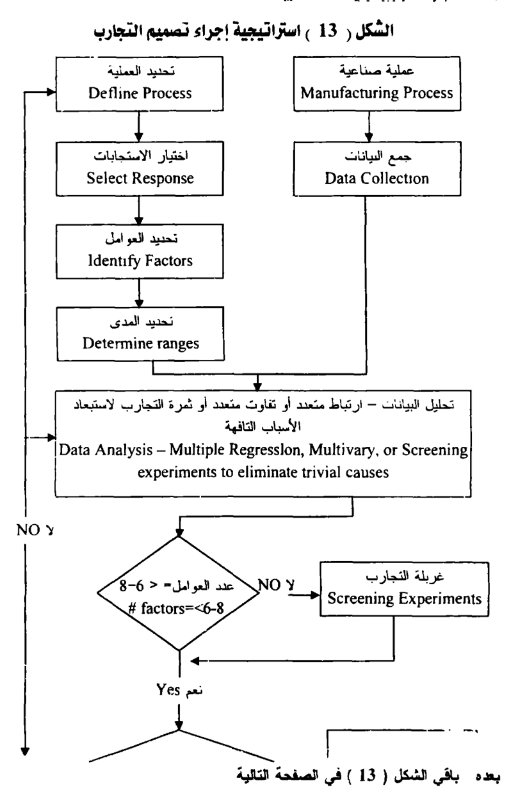
- يمكن قياس متغيرات كثيرة في نفس الوقت بما يجعل أسلوب (DOE) أكثر اقتصاداً.
- التفاعلات بين المتغيرات يمكن اكتشافها وقياسها.
- تتحدد الأخطاء التجريبية كمياً وتستخدم في تحديد مستوى الثقة في نتائج التجارب.
- تشير النتائج إلى ما إذا كانت أي متغيرات هامة ناقصة في التجارب.

ولتحسين أي عملية، يجب علينا كسب معرفة وافية عن العملية وبيئتها ومكوناتها واستجاباتها، والخطوات التالية تبين الخطوات المختلفة اللازمة لعملية التحسين:

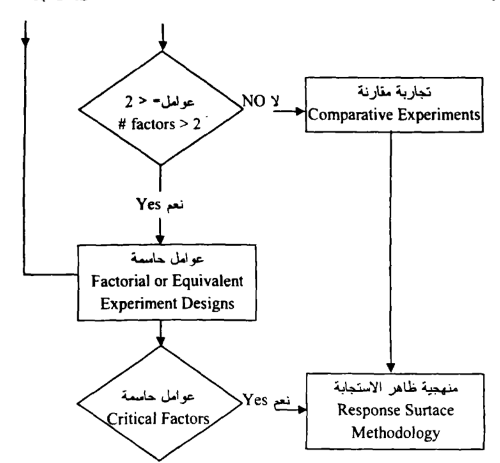
- وصف العملية وتفصيلها إلى عمليات فرعية.
- تحديد مدى تفاوت أداة القياس.
- تجميع وتحليل البيانات.
- تحديد المكونات الرئيسية للتفاوت باستخدام الأدوات الإحصائية.
- تسجل متغيرات المدخلات المرتبطة بالمكون الرئيسي للتفاوت، ثم فرز المتغيرات البسيطة باستخدام العصف الفكري Brainstorming أو تجارب الفحص Screening Experiments أو تقنيات مشابهة.
- تعظيم العملية بالاهتمام بالمتغيرات الحاسمة وتحديد المسموحات الواقعية لمتغيرات المدخلات والشكل (13) يوضح خريطة تدفق العمل التي تصف استخدام التقنيات المختلفة الموزعة في تصميم التجارب. وتقنية (Full Factorial) تستخدم عادة لمعظم أنشطة تحسين العمليات وتتطلب اختبار المتغيرات الأساسية والأهداف المرغوبة للعملية الجديدة ومقدار التحسينات المرغوبة.

وبعد تصميم التجارب يتم الاختبار العشوائي randomized للخلايا التجريبية (experimental Cells) وتجميع البيانات وتحليلها باستخدام (برمجيات السوفتوير الإحصائية). ومعظم التجارب توفر معرفة إضافية حول العملية وتؤدي إلى التقارب في حل المشكلة. وأحياناً تكون تجارب عديدة مطلوبة للوصول إلى الحل الأمثل.

الشكل (13) استراتيجية إجراء تصميم التجارب



بعده باقي الشكل (13) في الصفحة التالية



Strategy for condueting design of experiments

- **الرقابــة Control :**

بعد تحقيق التحسين المنشود يكون الهدف هو رقابة العملية المحـسنة واستمرار مبادرة الـ Six Sigma . وهنا نجد أدوات مثل خـرائط الرقابـة وخرائط ما قبل الرقابة وخرائط سير العمل. غالباً ما تستخدم لدعم العمليات والتحدي هو الإبقاء على مبادرة (Six Sigma) بشكل مستمر.

وإحدى طرق تحقيق هذا هو تقسيم المنظمة إلى حدود وظيفية ويقـوم المديرون في كل مجال بالعمل فقط على تحسين وظائفهم. وهـذا الحـل – يكون أحياناً ضاراً بالمنظمة ككل. فهذا التدرج التنظيمي يمكـن أن يعطـي

المديرين احتكاراً للتحكم في أي تغييرات لإدارتهم أو ظائفهم. وهذه السلطة قد تؤدي إلى مقاومة أي تدخل خارجي أو تغيير - مثل مشروعات تحسين الجودة ومن جهة أخرى - بعض المنظمات لها قواعد كثيرة جداً (أو إجراءات مكتوبة) وأي تغيير في هذه القواعد يجب أن يسير عبر علمية بيروقراطية، والتي قد تستغرق أسابيع بل شهوراً. وللتقليل من هذه الحواجز يجب التحديد الواضح للحوافز التي تعزز بقوة هذه التحسينات أو الآثار المترتبة على عملية التغيير.

ويجب أن تعمل القيادة على تعديل ثقافة المنظمة إلى ثقافة تعتنق التغيير بدلاً من أن تحاربه. ويمكن " لمرشد " أن يساعد مديري المشروع في إيجاد الموارد الصحيحة أو علاج العقبات في الطريق mentor، وهذا المرشد يمكن أن يكون قائد غير رسمي حيث يكون دعمه حاسماً لنجاح المشروع وإيجاد الطرق المشروعة لمواجهة القيود والعقبات.

تاسعاً : تحديات تطبيق Six Sigma

أحياناً يأخذ قادة الشركة بمبادرة Six Sigma بدون فهم الغرض الأساسي لها، والذي يمكنهم من زيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية يعتبرونها مثل غيرها وكأي شيء عادي آخر. وبينما تلتزم الشركات بموارد كافية في تدريب الأفراد للحصول على الحزام الأسود والحزام الأخضر فإن المشروعات الخاصة لعمل الفراد المدربين لم يتم تحديدها بعد أو أن الأفراد لم تتح لهم الفرص للعمل في هذه المشروعات بسبب أولويات أخرى في الشركة.

وبالنسبة لصناعات المعدات الكبيرة للـ Automotive (الأتمتة) فإن منهجية الـ Six Sigma تركز على منهجية حل المشكلة على خمس خطوات

وقد لا تشارك الإدارة – وفي شركة أخرى تكون المشروعات جارية فعلاً في تقدمها قبل التدريب على الـ Six Sigma . وبعد هذا التدريب تكون المشروعات قد حققت نجاح الـ Six Sigma في التطبيق، وفي شركة أخرى: طلبت شركة استشارية من مدير المشروع تحاشي إعطاء إعداد تجعل المدخرات تبدو أفضل مما هي فعلاً. وفي اجتماع الجمعية الأمريكية لقسم الجودة قيل لأحد الخبراء أن الشركة قد أكملت لتوها تدريب الـ Six Sigma ولكنها قد تحتاج بعض المساعدة في اختيار المشروع.

هذه الأمثلة كلها مشكلات البداية مع تنفيذ منهجية الـ Six Sigma .

وفي بعض الشركات كان التحدي هو تعزيز استمرار معدل التحسين والنجاح على المدى الطويل. وقد حدثت المشكلات بسبب عدم التوافق الصحيح لاستراتيجيات الشركة والإدارة غير الفعالة للأداء. والسبب الأكثر أهمية للإدارة الضعيفة للأداء – هو عدم إتاحة التغذية الاسترجاعية في كل المستويات. أي من العملية على طول الطريق للقيادة. والمعلومات المرتدة Feedback قد تكون مقصورة على تقارير المبيعات والمقاييس المالية وأداء عمليات الإنتاج. مع تجاهل مجالات عديدة في الشركة وكما اكتشف من خلال منهجية Six Sigma في (Motorola) أو (GE) – يمكن أن تتحقق وفورات هائلة في مجالات الخدمات وكذلك في الإنتاج " انظر جدول رقم (1) ". ولذلك فإن مقاييس الأداء في العمليات الأساسية في كل الشركة أمر حاسم.

نقطة ضعف أخرى في بعض المنظمات، سواء كانت تطبق Six Sigma أو طرق أخرى مماثلة – هي تردد القادة في وضع أهداف بالنسبة لمعدل كبير للتحسين. وهذا أمر حاسم في منهجية Six Sigma حيث يتطلب إبداعاً في كل مجال.

والمشاركة الفكرية لكل العاملين والتحسينات الدراميـــة (الهائلـــة). والتعديلات البسيطة في الانتفاع أو في عمليات الإدارة تؤدي فقط إلى تحسين متزايد يكون غالباً غير واضح / وراء الأخطاء في مستويات كثيرة من نظام إدارة الشركة.

وللمشاركة في منافع التحسين الناتج عن تطبيق منهجيـــة Six Sigma، فإن معدل التحسين يجب أن يكون أكبر من معدل التضخم وأخطاء القيـــاس، ومع التغيير في البيئة التنافسية فإن تطبيق نظام (الأيزو 9000) في أكثـــر من (500.000) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقبـــول منهجيـــة Six Sigma من أجل أداء متميز. واستخدام توجيهات جائزة الجودة الوطنيـــة (Malcolm Baldrige) في كل العالم – كنظام شامل عملي وتقدمي أصـــبح لتحقيق التحسين في الأداء بما يصل إلى (50 %) أمراً ضرورياً، وهنا نجد أن بطاقة القياس المتوازن وSix Sigma تجمع مختلف مقاييس الأداء وطرق وضع هدف الـــ Six Sigma لتلبية احتياجات الـــشركة للتحـــسين الـــدرامي والربحية الأعلى.

عاشراً : معوقات تطبيق ستة سيجما في المنظمات العربية

1- مركزية الإدارة والسلطة.

2- انفصالية الوحدات الإدارية وانعزالها.

3- تداخل الاختصاصات والمسئوليات.

4- الاعتبارات الشخصية تحكم الأوضاع التنظيمية.

5- اتصاف الوظائف بالبيروقراطية ودون وجود حدود تصرف واســـعة لشاغلي الوظيفة.

6- عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة الحالية.

7- تكدس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها.

8- سوء اختيار وإعداد بعض القادة.

9- التدريب غير الفعال.

10- عدم فعالية نظم الاتصالات.

11- الافتقار للعمل الجماعي.

12- التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد.

13- شيوع بعض الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.

14- اختلال نظم الحوافز.

15- عدم ملائمة مكان وظروف العمل.

16- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

17- إن طريقة أداء العمل وأساليبه تتسم بالعقم والتعقيد وكثرة النماذج والتوقيعات.

18- عبودية الموظفين لحرفية النصوص.

19- تسلط الإدارات المالية واستبدادها.

20- تضخم أجهزة الرقابة وتعقدها.

21- غياب نظم التقويم والمتابعة.

22- عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها حالياً.

23- عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته.

24- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها كما أن هذ اللوائح والقوانين تميل إلى التعقيد فضلاً عن تقادمها الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وثم شيوع البيروقراطية وانخفاض مستويات الأداء.

25- عدم فعالية نظم وسياسات التعليم.

حادي عشر : مقترحات تطبيق استراتيجية ستة سيجما في المؤسسات العربية بفاعلية:

1- ضرورة إيمان القائمين على إدارة جميع المؤسسات العربية بأهمية استراتيجية ستة سيجما Six Sigma strategy ، وأن تطبيقها أصبح أمراً ضرورياً لابد منه لتحقيق كفاءة العمليات الداخلية والخارجية، ومن ثم التميز في الأداء.

2- لتطبيق استراتيجية ستة سيجما في مؤسسات الأعمال يجب أن يكون هناك تركيز وتحسين مستمر على تحقيق الأهداف الأساسية والأهداف البديلة، بمعنى آخر يجب ألا ينصب التركيز على تحقيق الانحرافات وزيادة الإنتاجية فقط، بل يجب أن يمتد ليشمل جميع الجوانب التي تساهم في نمو المنظمة وفي مقدمتها بيئة عمل تساعد على عملية الابتكار والتجديد.

3- ضرورة التركيز على العمليات الأساسية والهامة في المنظمة لقياس نسبة سيجما الخاصة بها، فمن الصعب قياس سيجما لجميع الأنشطة الأساسية والفرعية للمنظمة. فيفضل البدء بالأنشطة الأساسية ودراستها بدقة.

4- حال تطبيق استراتيجية ستة سيجما ينبغي الاستفادة من جميع الممارسات والفلسفات الإدارية السابقة كالجودة الشاملة، الإدارة

البيئية والأيزو، الهندسة الإدارية والقياس المقارن B.M لتلافي معوقات التطبيق بالمنظمات المصرية.

5- خبرة العديد من المؤسسات الأمريكية الناجحة في هذا المجال، وفي مقدمتها جنرال اليكتريك General Electric والايد سينجل Allied singnal والبنك الأمريكي Bank of America تعتبر فريدة في نوعها مما يحتم على المؤسسات المصرية التي لديها رغبة فعلية في تطبيق هذه الاستراتيجية محاولة الاستفادة من هذه التجارب وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوسائل التي تمكنها من التطبيق الناجح.

6- من المفيد للمنظمات العربية التي تود تطبيق استراتيجية ستة سيجما Six Sigma strategy أن تنظر لعملية التطبيق بشكل مختلف عن المؤسسات التي قامت بتطبيقها بالدول الأخرى سواء حققت النجاح أو الفشل فلكل دولة الظروف الخاصة بها والتي قد تحد أو تشجع عملية التطبيق.

7- قبل البدء في تطبيق استراتيجية ستة سيجما Six Sigma strategy ينبغي على المنظمات العربية التخلص من المعوقات الإدارية التي وصلت أدائها إلى هذا المستوى المتدني من الأداء قياساً بالمنظمات العالمية المتميزة، فمعظم المنظمات المصرية ما زالت تعاني من عدم وضوح الرؤية والرسالة التي أنشئت من أجلها، فضلاً عن مركزية الإدارة والسلطة واتصاف الوظائف بالبيروقراطية وضعف أساليب التخطيط والرقابة وسوء اختيار بعض القادة والافتقار للعمل الجماعي واختلال نظم الحوافز والاهتمام بالبحث والتطوير وكثرة النماذج والتوقيعات وتسلط الإدارات المالية واستبدادها وغياب نظم التقويم والمتابعة وتعدد اللوائح والقوانين ... إلخ.

8- تتطلب استراتيجية ستة سيجما أن يتم فهمها وتطبيقها في سائر أنحاء المنظمة، ويحتاج محترفو الاستراتيجية لأن يكونوا طلقاء داخل منظماتهم، وأن يكونوا مرتبطين إدارياً بأعلى مستوى إداري في المنظمة حيث يزيد ذلك من إمكانية تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعّال.

9- لتطبيق استراتيجة ستة سيجما في المنظمات العربية ينبغي أن نحدد الأفراد الذين يقدمون مساندة متميزة ولهم خبرة بفعل مثير ومحدد وفريد من نوعه في هذا الصدد. وترشيحهم للتقدم بمقترحاتهم لكيفية التطبيق الفعّال وتحفيزهم للقيام بذلك بشكل أو بآخر.

10- أن تطبيق استراتيجة ستة سيجما Six Sigma strategy لن يكون نتاج أفعال منفردة وليست شيئاً يكون شخص أو قسم أو لجنة مسئولة عنه ولكنها استراتيجية شاملة يجب أن يساهم في تطبيقها جميع الأفراد في المنظمة.

11- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات التدني في الأداء مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها العصف الذهني، وتحليل السبب تحليل باريتو ...... إلخ.

12- ضرورة ارتكاز استراتيجية ستة سيجما على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

13- إتاحة التغذية الاسترجاعية من تطبيق استراتيجية ستة سيجما لجميع المستويات وتوفير مقاييس شمولية للأداء كنموذج الأداء المتوازن Balance scorecard والذي يأخذ المقاييس المادية والمعنوية في الحسبان.

14- استحداث دورات تدريبية منظمة لجميع المستويات الإدارية بالمنظمة عن مفهوم وأهمية استراتيجية ستة سيجما، فضلاً عن كيفية تطبيقها بنجاح في الواقع العلمي.

15- ضرورة قيام الأجهزة ذات العلاقة بتطبيق استراتيجية ستة سيجما بعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تناقش باستفاضة الاتجاهات الحديثة في استراتيجية ستة سيجما، والتجارب الناجحة في هذا المجال.

16- تنشيط حركة الترجمة والنشر للمؤلفات والمراجع الأجنبية التي تعالج أحدث الأساليب المتعلقة باستراتيجية ستة سيجما وذلك لإثراء المكتبة العربية وإتاحة الفرصة لدى الباحثين والمهتمين بهذا الفرع من المعرفة للتعرف على أحدث ما وصل إليه العلم من تطور في هذا المجال.

17- للحصول على عائد مادي ملموس من تطبيق استراتيجية ستة سيجما، كما فعلت العديد من المؤسسات العالمية يتطلب الأمر استثمار مقابل في عملية التطبيق " انظر جدول رقم (14)"، وعليه يجب زيادة مساهمة الدولة والمنظمات في الاعتمادات المالية المخصصة لتطبيق استراتيجية ستة سيجما Six Sigma strategy مع الاحتفاظ بالمرونة الكاملة في تحديد حجم الاعتمادات.

18- أخيراً مواجهة الأمية السلوكية السائدة بمؤسسات الدولة من خلال التوجيه والترشيد الإعلامي والإعلان عن الأخطاء والكشف عنها فور حدوثها، فضلاً عن تغيير ثقافة الأفراد نحو عمل الأشياء وحثهم على مزاولة ومراجعة أعمالهم دون أخطاء بمعنى آخر ضرورة إيمان الأفراد بأن الخطأ ليس أمراً طبيعياً.

جدول رقم (14)

تكلفة ستة سيجما والوفرات التي تحققت في بعض الشركات

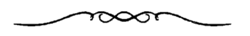
Table No. (14/11) Six Sigma Cost And Sqvings By Company				
Year	Revenue ($B) الإيرادات	Invested ($B)	% Revenue Invested	Savings ($B) الوفورات
Motorola				
1986-2001	356.9	ND	-	16[1]
Allied Signal				
1998	15.1	ND	-	0.5[2]
GE				
1996	79.2	0.2	0.3	0.2
1997	90.8	0.4	0.4	1
1998	100.5	0.5	0.4	1.3
1999	111.6	0.6	0.5	2
1996-1999	382.1	1.6	1.4	4.4[3]
Honeywell				
1998	23.6	ND	-	0.5
1999	23.7	ND	-	0.6
2000	25.0	ND	-	.7
1999-2000	72.3	ND	-	1.8[4]
2000				
2000-2002	43.3	ND	-	1[6]

Key:
$B = $ Billions, United States
(e) = Estimated, Yearly Revenue 198-1992 Could Not Be Found
ND = Not Discolsed
Note: Numbers Are Rounded To The Nearest Tenth

Source: http: WWW. Isixsigma.com / Library / Content / Co20 / 29. asp Six Sigma costs and savings – The financial benfits of implementing Six Sigma at p.2 of 4 – 23/12/2004

الفصل الثامن

آليات العمل بالمنظمات لتطوير أداء الأعمال من خلال استراتيجية الأعمال الالكترونية





- مقدمة :

تلقت استراتيجيات الأعمال الالكترونية انتباه متزايد من جانب قائدي المنظمات ومستثمريها.

والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات أصبح الآن وسيلة ضرورية لتطوير استراتيجية أعمال الكترونية ناجحة.

ومع ذلك، بالرغم من العدد المتزايد من الإطارات النظرية للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، ولكن التطبيق العملي يواجه بالعديد من المشكلات، ومن أهمها أن الكثير من أطر العمل للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لم يلاحظ أن مشكلات الأعمال الالكترونية ليست كلها تكنولوجية، ولكنها قد تسبب عن طريق الربط بين استراتيجية الأعمال الالكترونية واستراتيجية المنظمة ككل.

من خلال الأبحاث السابقة اتضح أن الهدف الأساسي للمنظمات الآن هو إنشاء استراتيجية أعمال الكترونية فعالة لشركاتهم أو مؤسساتهم.

والسؤال الذي يجب أن نسأله هو:

" كيف يمكن للأعمال الالكترونية أن تساعد المؤسسة أو المنظمة على أن تحصل على قيمة أكثر؟ ففي أغلب الأحيان يمكن لاستراتيجية الأعمال الالكترونية أن تدعم الاتفاقيات والتعاملات بين المتعاملين مع المنظمة من خارجها ويرجع ذلك إلى الاستفادة من كافة إمكانيات تقنيات الانترنت والتطبيقات على الانترنت ". هذا وحده كافي أن يزود وفورات للأعمال يمكن من خلالها تزويد قيمة للمنظمة.

كيف يمكن لمديري تكنولوجيا المعلومات أن يستجيبوا للتغييرات في البيئة الخارجية؟ هل سيكونون قادرين على تحديد التوصيات اللازمة لتزويد إمكانيات استثمار جيدة لأعمالهم الالكترونية من ناحية تحسين العمليات التي تواجه العملاء في تعاملاتها؟ أو كيف ستحسن الأعمال الكترونية من العمليات المواجه للمورد؟ ثم في النهاية النظر إلى ماذا يمكن أن يؤثر على عمليات العمل الداخلية؟

التحدي الذي يواجه المديرين الآن هو كيف يمكن أن يطوروا استراتيجية أعمال الكترونية يمكنها أن ترقى استثمارات الأعمال الالكترونية إلى استراتيجية الشركة أو المؤسسة ككل وتزود قيمة للأعمال والتي تعتبر هامة جداً بالنسبة إلى العلم. قبل صنع قرارات الاستثمار في الأعمال الالكترونية، وحتى يمكن الحصول على فرص أعمال الكترونية يجب تحديد وتفهم مقترحات مخاطر القيمة للأعمال الالكترونية والتي يجب أن يتم تطويرها.

أولاً : تعريف الأعمال الالكترونية

.الأعمال الالكترونية تصف السوق الذي تكون فيه الأعمال التجارية مستخدمة لشبكة الانترنت وأية تكنولوجيات أخرى أساسها استخدام الحاسبات لإتمام عمليات أعمالهم الداخلية وعلاقات أعمالهم الخارجية.

المصطلح " الأعمال الالكترونية معرفة هنا كما يلي: هو استعمال الوسائل الالكترونية لإجراء أعمال المنظمة داخلياً و / أو خارجياً. أنشطة الأعمال الالكترونية الداخلية.

تضمن ارتباط أو توصيل موظفي المنظمة مع بعضهم البعض خلال الانترنت لتحسين المشاركة في المعلومات، لتسهيل نشر المعرفة، ودعم إدارة إعداد تقارير.

لذا ببساطة ففرص الأعمال الالكترونية هي جزء من المكـون الأكبـر للفرص التي تتوافر من خلال استثمار الشركات في الأعمال الالكترونية والتي تزيد كل يوم. وهي تعتبر مجموعة فرص فردة، على أية حـال، لأن هنـاك مجموعة متميزة من التوافقات مع التقنيات والعمليات ارتباطا بحلول الأعمـال الالكترونية. استراتيجية الأعمال الالكترونية، على ذلك تعـرف فـرص دور الأعمال الالكترونية والاستثمارات التي ستتحكم في مستقبل الشركة.

إنها تصف كيف ستتصرف الأعمال الالكترونية بناء على مستويات عمليات الأعمال والمنظمة والتكنولوجيا لإنجـاز نتـائج معينـة. بـالطبع استراتيجية الأعمال الالكترونية المثالية ستكون هي التـي تـدعم موقـع الشركات التنافسي.

ثانياً : استراتيجية الأعمال الالكترونية E-Business Strategy

تلقت استراتيجية الأعمال الالكترونية انتباهاً متزايدًا من خلال قائـدي المنظمات ومستثمريها، والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات أصبح الآن طريقة ضرورية لتطوير استراتيجية الكترونية ناجحة، ومع ذلك بالرغم من وجود العدد المتزايد من الإطارات النظرية للتخطـيط الاسـتراتيجي لـنظم المعلومات، إلا أن التطبيق العملي يواجه العديد من المشكلات، ومن أهمهـا أن مخططى نظم المعلومات لا يلاحظون أن مشكلات التخطيط الاستراتيجي للأعمال الالكترونية ليست دائماً تكنولوجية ولكنها قد تنتج أيضاً عن طريـق العلاقة بين نظم المعلومات والآليات التنظيمية.

- مراحل تكوين استراتيجية أعمال الكترونية ناجحة

- البدء في الاستراتيجية.
- صياغة الاستراتيجية.

- تطبيق الاستراتيجية.
- تقييم الاستراتيجية.

ثالثاً : تطوير وتحديث نظام أعمال الكترونية لتحسين ربحية قرارات الاستثمار

تطوير وتحديث الأنظمة على الانترنت يشكلان أحد عناصر تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة، وهي طريقة يمكن لمصممي ومطوّري النظام أن يستعملوها لتطوير الأنظمة الجديدة، لتحديث الأنظمة القديمة، ولزيادة القيمة الصافية لأنظمة المنظمة.

يتم تطوير النظم لثلاث أغراض رئيسية: لتصميم وتطوير أنظمة التكنولوجيا المتقدمة جداً، ولتحديث الأنظمة المتقادمة، ولزيادة ربحية الأنظمة.

يجب أن يرضي النموذج المستخدم المواصفات المطلوبة مثل متطلبات المستعمل من مرحلة المفهوم حتى يصل إلى المرحلة التشغيبية لعملية التطوير. كما يجب أن يتفاعل النظام مع المستعملون له حتى يمكن أن يؤثر على تطوير النظام حتى يكون مربح أثناء تنفيذه.

يستخدم النموذج وحدات على الانترنت لتطوير المنتجات القادرة على توصيل التصميم إلى مراحل دورة حياة تطوير النظام. يطبق النظام مبادئ تكنولوجيا المعلومات لتوحيد تطوير النظام في كافة أنحاء مراحل دورة حياته.

تطوير وتحديث الأنظمة يشكلان أحد المبادئ المتلازمتان بمفاهيم تكنولوجيا المعلومات، ويتم البدء فيهما عن طريق مصممي ومطوّري النظم الذين يبدأون بفهم متطلبات عمل المستعمل لتطوير النظام.

رابعاً : نظرة على تطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية

استراتيجية الأعمال الالكترونية كانت مستندة على استراتيجية نظم المعلومات في جزء من الشركات محل الدراسة، وهذا يتضمن العديد من الأمور المتعلقة بنظم المعلومات وكذلك الربط بين مجموعات من التطورات والتغييرات التي تساعد على مواصلة المنظمة في البحث عن استراتيجية وأهداف لأعمالها الالكترونية. هذه المواضيع كانت:

1. الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات.
2. تحديث نظم المعلومات الخاصة بالأعمال.
3. بناء ومتابعة تشغيل نظم دعم القرار.
4. قياس الأداء من خلال مقاييس تعتمد على برامج كمبيوتر إحصائية.
5. الاستفادة من نظم المعلومات الحالية.
6. تقديم خدمة تكنولوجيا معلومات جيدة.

والجزء الآخر من الشركات مستند على وضع استراتيجية للاستفادة من كافة وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية في الأعمال. وكان يقوم بما يلي:

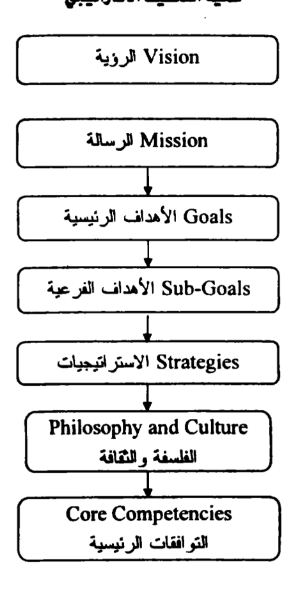
1. تحديد إمكانيات الشركات لدعم الأعمال من خلال استخدام كافة إمكانيات الكمبيوتر بما فيها الانترنت في الأعمال.
2. وضع خطط لبناء وتحديث البنية الأساسية للأعمال الالكترونية بصفة مستمرة.
3. تحديد كيفية توافق رسالة وأهداف ورؤية الأعمال الالكترونية مع رسالة وأهداف ورؤية المنظمة ككل.

استراتيجية الأعمال الالكترونية يجب أن تــدمج المراجعــة لتطبيــق المبادئ الخاصة بالمواضيع المتعلقة بنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. لكن يجب تركيز الاهتمام بصورة أكثر على استخدام الانترنت في الأعمال، وعلى ذلك تكون الاستراتيجية الجديدة التي يتم التخطيط لها تتم بإعادة هيكلة الخدمات الرئيسية التي يمكن الحصول عليها من خلال استخدام الانترنت.

خامساً : التخطيط الاستراتيجي للأعمال الالكترونية

نقطة البداية لتخطيط استراتيجية الأعمال الالكترونية هي وضع الرؤية ثم الرسالة ويمكن التعرف على خطوات عملية التخطيط الاســتراتيجي فــي الأعمال الالكترونية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1) يوضح خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في الأعمال الالكترونية





Tactical and Operational Plans
الخطط التشغيلية و التكتيكية

1- وضع الرؤية للأعمال الالكترونية

الرؤية العامة الأعمال الالكترونية للشركات محل الدراسات يمكن بيانها فيما يلي:

- متابعة مبادئ تحديث الأعمال، من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يمكن من توفير معلومات عن الشركة لدى الجمهور ولتحسين الكفاءة والفعالية للأنشطة الداخلية بالشركة.
- والشركة تكون مسئولة ، عن وضع بيان عن ما الذي تهدف لإنجازه لكل من عناصر الأعمال الالكترونية ككل.

2- وضع الرسالة للأعمال الالكترونية

يمكن بيان الرسالة للأعمال الالكترونية للشركات محل الدراسة فيما يلي:

- توفير المعلومات حول الأنشطة المتوفرة من خلال الانترنت، والعمليات اللازمة لتنفيذ التطبيقات والتخصيصات، والتي من الممكن أن تكون متوفرة على الانترنت والاستفادة منها في الأنشطة المختلفة للأعمال.

3- وضع الأهداف الرئيسة للأعمال الالكترونية

يمكن بيان الهدف الرئيسي للأعمال الالكترونية للشركات محل الدراسة فيما يلي:

- بناء نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات فعّالة داخل الشركات محل الدراسة، مما يسهل الوصول لكل احتياجاتهم من المعلومات، وكذلك دعم الاتصال الداخلي والخارجي ومشاركة المعلومات، وتسهيل القيام بالأعمال المشاركة.

4- وضع الأهداف الفرعية للأعمال الالكترونية

يمكن بيان الأهداف الفرعية للأعمال الالكترونية للشركات محل الدراسة فيما يلي:

- تحديد التحسينات المطلبة في إدارة المعلومات لتلبية حاجات استخدام شبكة معرفة.
- إتاحة كل المعلومات ذات العلاقة بالشركة وخدماتها ونشرها على الانترنت كأمر طبيعي لتحقيق استراتيجية الأعمال الالكترونية.
- كل المستندات الاستشارية للشركة والتشريعات والقوانين التي تحكم العمل بها، والتوجيهات المتعلقة بمتابعة سير العمل ستكون متوافرة على الانترنت.
- العمليات ستكون مدعمة من قبل مجموعة متطورة من نظم الاتصال الهاتفي والخلوي والكمبيوتر، والعمل على توظيفهم في تلبية حاجات العملاء.
- عمليات المراجعة ستكون مدعمة من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفعالة.

سادساً : إدارة استراتيجيات الأعمال الالكترونية

يمكن بيان استراتيجيات الأعمال الالكترونية للشركات محل الدراسة فيما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية للأعمال الالكترونية هي مسؤولية الشركة، وتتم من خلال اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات، أو داخل حدود إدارة نظم المعلومات. وعلى ذلك فيكون عليها مسؤولية تنفيذية لتطوير

وتطبيق الأعمال الالكترونية والبرامج والمشروعات الخاصة بمجالات الأعمال الالكترونية. والعمل على متابعة فريق العمل الخاص بالأعمال الالكترونية، والذين يرأسهم قائد ممثل لهم يشرف عليهم وينسق أنشطة الأعمال الالكترونية داخل الشركة.

ويمكن تلخيص بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي للأعمال الالكترونية فيما يلي:

1. التنبؤ.
2. تخصيص الموارد.
3. تحقيق الكفاءة.
4. صياغة الاستراتيجية.
5. التحليل البيئي.
6. تحليل هيكل المؤسسة.
7. عملية التخطيط الاستراتيجي.
8. النية.
9. الصياغة.
10. التطبيق.
11. التقييم.

سابعاً : عوامل النجاح الحرجة للأعمال الالكترونية

لانتهاز الفرص التي تنشا من الأعمال الالكترونية نموذج الشركة يجب أن يحقق العوالم الحاسمة التالية:

1) **التعلم**: لابد من تعلم ما يدور حول الانترنت والتقنيات التي لها علاقة به.

2) **الخطة**: إنشاء خطة أعمال الكترونية.

3) **الوضع بين المنافسين**: لابد من تمييز وضع الشركة بينهم من خـلال الأعمال الالكترونية.

4) **طابع الشركة على شبكة الانترنت**: إنشاء موقع ويب للشركة فعال.

5) **زوار الموقع**: متابعة دخول الزوار على الموقع وتحديثه باستمرار.

6) **التوجيه**: التركيز على وجهة نظر العميل.

7) **الكفاءة**: تحسين العمليات الداخلية.

8) **الأمن**: التأكيد على المصداقية للعملاء.

9) **الموارد**: توفير الدعم المالي اللازم لاستراتيجية الأعمال الالكترونية.

1- تحليل سلسلة القيمة

تطوير القيمة المقترحة للأعمال الالكترونية يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

1- تحديد الإمكانيات التنظيمية وأثرها على سلسلة القيمة.

2- تحديد إمكانيات التعلم التنظيمي وعلاقته بالأعمال الالكترونية.

3- تقييم تأثير عمليات حماية المعرفة على تزويد القيمة المقترحة للأعمال الالكترونية.

4- إنشاء ومتابعة تطوير المعرفة اللازمة لتحسين الأعمال الالكترونية.

5- دراسة العلاقة ما بين الإمكانيات التنظيميـة ونجـاح أداء الأعمـال الالكترونية.

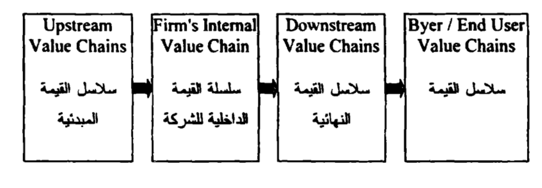
6- دراسة العلاقة ما بين إدارة المعرفة زيادة قيمة الأعمال الالكترونية.

إطار عمل لتحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis Framework

يمكن توضيح تحليل سلسلة القيمة من خلال الشكل رقم (2)

الشكل (2) يوضح تحليل سلسلة القيمة

تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis



الأنشطة الداخلية ⬅ الموردين ⬅ البائع

ثامناً : تحليل سوات للأعمال الالكترونية

S.W.O.T. Analysis for e-Business

يجب عند القيام بهذا التحليل تحديد ما هي البنود المحددة التي قد تتحرى عنها الشركة عند القيام بعمل تحليل SWOT والتي تكون موجودة في النهاية في كل هذه أنواع الأعمال الكترونية؟

ويمكن بيان عناصر تحليل SWOT كما يلي :

1- نقاط القوى Strengths

يمكن بيان بعض من نقاط الوقى للأعمال الالكترونية فيما يلي :

- تكنولوجيات الانترنت والتكنولوجيات المحمولة متوفر في كل مكـان، ويمكن متابعة الأعمال في البيت، في العمل وفي أي وقت من اليوم.
- إن تكنولوجيا الانترنت تصل لأماكن بعيدة تتخطى الحدود الدولية.

2- نقاط الضعف Weaknesses

يمكن بيان بعض من نقاط الضعف للأعمال الالكترونية [1] فيما يلي :

- عدم وجود منفعة متحققة.
- قلة الثقة.
- مشكلات أمان.
- قلة المهارات.
- تكلفة التكنولوجيا.

3- الفرص Opportunities

يمكن بيان بعض من الفرص للأعمال الالكترونية فيما يلي:

- الوصول المتزايد للعدد المحتمل للعملاء.
- العدد الكبير لأنواع المنتجات المتاحة.
- وفرة المعلومات المزودة من خلال الانترنت.
- فعالية الاتصالات مع التعامل مع الشركة من خارجها مثل الشركاء أو العملاء أو الموردين.

(1) Dave Chaffey – E-business and E-commerce Management- Prentice Hall 2007.

4- التهديدات Threats

يمكن بيان بعض من التهديدات للأعمال الالكترونية فيما يلي:

- حساسية موقع الويب الذي قد ينهار بسبب الاختراق الالكتروني أو الهجمات المفاجئة من الزوار أو لصوص الكمبيوتر الذين يخترقون أمن النظام.
- التسويق من خلال البريد الالكتروني قد يضايق العملاء.
- وجود مشكلات خاصة بإنجاز الطلبات.
- طلبات العملاء قد لا تصل إلى الشخص المناسب أو ربما قد تهمل.

تاسعاً : القوى الدافعة للأعمال الالكترونية

يمكن بيان بعض من القوى الدافعة للأعمال الالكترونية فيما يلي:

- العالم الجديد من الأعمال.
- ضغوط العمل – توقعات الشركاء والعملاء.
- الدوافع الاستراتيجية نحو العولمة.
- الدوافع الاستراتيجية نحو المنتجات والخدمات الالكترونية.
- جهود التحين المستمر.
- إعادة هيكلة العمليات في الشركات.
- ظهور الأسواق الصلبة وقيمة حصة أصحاب الأسهم في العلاقة.

عاشراً : تأثير الأعمال الالكترونية

نرى أن الأعمال الالكترونية قد أثرت في الأعمال كما يلي:

- تحسين فرص السوق.

- إنشاء الأسواق الجديدة.
- التكامل والتداخل الثقافي.
- التحويل وإعادة تعريف المنظمة.
- الفرق العالمية.
- إدارة المعرفة العالمية.

حادي عشر: بيئة الأعمال الالكترونية

هناك أنواع مختلفة من نماذج تطبيق الأعمال الالكترونية نذكر منها:

1. الطابوقة والهاون Brick-and-mortar .
2. النقرة والهاون (طابوق ونقرات)

(bricks-and-clicks) Click-and-mortar

3. الشركات الافتراضية.
4. الفرق الافتراضية.
5. عمليات الأعمال المعتمدة على الانترنت.

ثاني عشر: العوامل المؤثرة على استراتيجية الأعمال الالكترونية

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تشكل نجاح أو فشل الأعمال الالكترونية، وبناء عليه يمكنها التأثير على تشكيل الاستراتيجية والتغيير في طريقة العمل أو الأسلوب الإداري اللازم للنجاح في التصدي لهذه العوامل نذكر منها:

1. المنافسة الأجنبية.

2. دورات حياة نظم المعلومات.
3. تكلفة رأس المال المستثمر في الأعمال الالكترونية.
4. الطلب على التكنولوجيا الجديدة.
5. محركات صناعة تكنولوجيا المعلومات.
6. توافر العاملين المؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة.

ثالث عشر: تنظيم المنظمة لزيادة قيمة الأعمال الالكترونية

يمكن زيادة قيمة الأعمال الالكترونية من خلال القيام بما يلي :

1. العمل طبقاً للطلب على الجودة وإرضاء المستهلك، والتأكيد على الجودة من خلال الأعمال الالكترونية.
2. وضع الجودة كهدف ينبغي تحقيقه وكعامل من عوامل نجاح الأعمال.
3. الاستخدام الأنسب للموارد.
4. تحديد أنسب الطرق لإنجاز الأعمال الالكترونية.
5. التوافق مع ظروف السوق طبقاً للأعمال الالكترونية، وبناء شبكة أعمال الكترونية عالمية ناجحة.
6. التركيز على سلسلة القيمة من خلال الأعمال الالكترونية.

رابع عشر: التطوير في اتصالات الأعمال الالكترونية

يمكن التطوير في اتصالات الأعمال الالكترونية من خلال القيام بما يلي:

1. تحديد الحاجة لتبادل معلومات مفهومة.

2. التقسيم القطاعي لأجزاء السوق المستهدف وتحديد احتياجات كل جزء من الاتصالات.
3. تحديد الوسائل المستخدمة لدعم الاتصالات للأعمال الالكترونية.
4. التغلب على المشكلات التي قد تواجه اتصالات الأعمال الالكترونية.

- الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على نجاح استراتيجية الأعمال الالكترونية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل العلاقة بين نجاح استراتيجية الأعمال الالكترونية وعوامل النجاح الحرجة في الشركات محل الدراسة.

وبتوظيف أسلوب الانحدار المتدرج (Step-Wise Regression Analysis) لاختبار الفرض الثاني من البحث وجد أن المتغيرات المحددة لعوامل النجاح الحرجة هي:

ولقد فسرت تلك المتغيرات أكثر من 81% من التباين في علاقة الانحدار المتعدد.

- منهجية الدراسة

تشمل منهجية الدراسة على تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع وتحليل المعلومات وتعريف المتغيرات الداخلة في المعالجة الإحصائية.

- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة المنشآت الصناعية في مدينة بدر.

- عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الحصول على بيانات من جميع المنشآت الصناعية في مدينة بدر تم اللجوء إلى عمل عينة طبقية للقطاعات (Sampling frame) للحصول على عينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة. وقد شملت عينة البحث القطاعات التالية:

جدول (1)

يوضح نسب توزيع عينة البحث على المنشآت الصناعية طبقاً للنشاط

النشاط	النسبة المئوية
صناعة أدوية	%15
صناعات غذائية	%15
ملابس جاهزة	%15
كيماويات	%15
منتجات نسيجية	%15
أخرى	%25
إجمالي	%100

وكانت نسبة الاستمارات التي تم الإجابة عليها بالنسبة لعدد الاستمارات الموزعة نسبة 23% وبذلك كانت عينة البحث ممثلة لكافة القطاعات السابقة.

- المعالجة الإحصائية

تم اختبار المقاييس المحددة في هذه الدراسة وتضمن ما يلي:

1. المعلومات المستخدمة في الأعمال الالكترونية . X1
2. الاتصالات في مجال الأعمال الالكترونية. X2
3. التعاملات التي تتم من خلال الأعمال الالكترونية. X3

- تصميم الفروض

- تصميم الفرض الأول

وقد تم وضع هذا الفرض على أساس أن:

التكامل بين مدى بناء استراتيجية أعمال الكترونية فعالة يؤدي إلى تحسين نسبي في قيمة المنظمة المتأثرة بعوامل عديدة .

وبناء على ذلك تم صياغة الفرض الأول كما يلي:

- الفرض الأول

توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بناء استراتيجية أعمال الكترونية، وبين التحسين النسبي في قيمة المنظمة.

- طريقة اختبار فروض البحث:

- طريقة اختبار الفرض الأول:

H_0 الفرض العدم: لا توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بناء استراتيجية أعمال الكترونية، وبين التحسين النسبي في قيمة المنظمة.

H_1 الفرض البديل: توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بناء استراتيجية أعمال الكترونية، وبين التحسين النسبي في قيمة المنظمة.

المتغير المستقل = X بناء استراتيجية أعمال الكترونية.

المتغير التابع = Y يمثل التحسين النسبي في قيمة المنظمة.

- التحليل الإحصائي للفرض الأول

لقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ويمكن بيان نتيجة التحليل في الجدول التالي:

جدول (2)

نموذج تحليل الانحدار مع المتغير المستقل .

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية
الانحدار	586.408	1	586.408	39.132	0.000
الفروق	494.522	33	14.986		
المجموع	1080.929	34			
معامل التحديد	0.543				
معامل التحديد المعدل	0.529				

تابع جدول (2)

المتغير	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	الاحتمالية
1	2.795	3.87111	0.856	0.398
2	0.855	0.137	1.256-	0.702

من التحليل السابق نجد أن التغير المستقل فسر نسبة 54.3% من العلاقة.

- **الفرض الثاني**

توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أداء المنظمة ككل، وبين عوامل النجاح الحرجة لاستراتيجية الأعمال الالكترونية.

- **طريقة اختبار الفرض الثاني للبحث :**

- **طريقة اختبار الفرض الثاني :**

H_0 **الفرض العدم:** لا توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أداء المنظمة

ككل، وبين عـوالم النجـاح الحرجـة لاسـتراتيجية الأعمال الالكترونية.

H_1 **الفرض البديل:** توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أداء المنظمـة ككل، وبين عـوالم النجـاح الحرجـة لاسـتراتيجية الأعمال الالكترونية.

المتغير المستقل = X عوامل النجاح الحرجـة لاسـتراتيجية الأعمـال الالكترونية.

وينقسم إلى:

1- المعلومات المستخدمة في الأعمال الالكترونية. X1

2- الاتصالات في مجال الأعمال الالكترونية. X2

3- التعاملات التي تتم من خلال الأعمال الالكترونية. X3

المتغير التابع = Y يمثل أداء المنظمة ككل.

- التحليل الإحصائي للفرض الثاني

لقد تم توظيف أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على نجاح استراتيجية الأعمال الالكترونية، وبإدخال المتغيرات السابقة في معادلة الانحدار الأولية لقياس العلاقـة بـين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كما هو مبين في الجدول رقم (3) .

جدول (3)

نموذج تحليل الانحدار الأولي لإيجار الوحدات السكنية مع المتغيرات المستقلة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية
الانحدار	57.628	1	574.628	80.091	0.000
الفروق	23.764	33	7.175		
المجموع	811.391	34			
معامل التحديد	0.708				
معامل التحديد المعدل	69.9				

تابع جدول (3)

المتغير	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	الاحتمالية
1	0.010	0.921	0.100	0.992
2	0.220	0.094	1.726-	0.511

من نتيجة التحليل الإحصائي نجد أن المتغيرين :

1. الاتصالات في مجال الأعمال الالكترونية. X2
2. التعاملات التي تتم من خلال الأعمال الالكترونية. X3

فسروا 70.8% من الدراسة أما المتغير الثالث وهو

فيمكن أن يرجع إلى متغيرات لم تشملها الدراسة

المعلومات المستخدمة في الأعمال الالكترونية. X1

وعلى ذلك بينت الدراسة أن العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجية الأعمال الالكترونية هي:

1. الاتصالات في مجال الأعمال الالكترونية. X2

2. التعاملات التي تتم من خلال الأعمال الالكترونية. X3

- النتائج والتوصيات

وفي النهاية أوصت الدراسة ببعض التوصيات بناء على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية.

النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة

جدول (4)

يوضح كل نتيجة والتوصية الخاصة بها والقائم بالتنفيذ

م	النتيجة	التوصية الخاصة بها	القائم بالتنفيذ
1	أي تطبيق للتخطيط الاستراتيجي لأنشطة الأعمال الالكترونية لم يكن مفهوماً من قبل العاملين مما قد يسبب مشكلات في البداية.	يستلزم مع تطبيق نظام جديد للتخطيط الاستراتيجي لأنشطة الأعمال الالكترونية عمل دليل للتخطيط ومتابعة العمل من خلال هذا الدليل.	إدارة نظم المعلومات
2	يحتاج التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الأعمال الالكترونية وتنفيذها إلى ربطه بأنشطة المنظمة ككل.	تطوير إطار عام لأنشطة المنظمة ككل وربطه بالخطة الاستراتيجية للأعمال الالكترونية	الإدارة العليا
3	يظهر العائد على الاستثمار في التدريب مباشرة في تحسين سبل الاستفادة من كافة إمكانيات الكمبيوتر في الأعمال.	العمل على إزالة كافة المعوقات والتحديات التي تواجه تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنشأة من خلال التدريب على مهارات التعامل مع الكمبيوتر	إدارة التدريب
4	الحاجة إلى تحديد الحالات التي يمكن فيها تطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية مما يسهل من تحديث الأنشطة الحالية لمشروعات نظم المعلومات.	تطوير تفهم أفضل لكيفية تطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية ومساعدة العاملين على تحديث الأنشطة الحالية لمشروعات نظم المعلومات.	إدارة نظم المعلومات

م	النتيجة	التوصية الخاصة بها	القائم بالتنفيذ
5	قد يحتاج الأمر إلى الاستعانة بمشاركين خارجيين للمشاركة بالقيام بالأمور الخاصة بوضع استراتيجية الأعمال الالكترونية.	يمكن تحديد مدى الحاجة إلى تواجد المستشارين الخارجيين لتوضيح الأمور المتعلقة بوضع استراتيجية الأعمال الالكترونية.	إدارة تدبير الاحتياجات
6	الاستثمار في الأعمال الالكترونية تظهر عوائده من خلال إضافة قيمة للمنظمة.	توفير المستلزمات المالية المطلوبة للتوسع في إمكانيات تطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية مستقبلاً	الإدارة المالية



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إسماعيل السيد – نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية – الاسكندرية – المكتب العربي الحديث.
2. طلعت مصطفى السروجي، فؤاد حسن حسين – التنمية الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة – مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي – جامعة حلوان 2002.
3. محمد عبدالغني حسن هلال – مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء – مركز تطوير الأداء 2004.
4. نانسي ديكسون – تقويم الأداء: وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية – ترجمة سامي على الفرس، مراجعة محمد بن عبدالله الغيث – معهد الإدارة العامة – إدارة البحوث – الرياض – المملكة العربية السعودية 1994.
5. أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 481، 2000.
6. أبو ناعم، عبدالحميد. الإدارة الاستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المبتديان، القاهرة، 1993، 504.
7. الدوري، زكريا مطلك. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، 399.
8. الرويتع، متعب. البيز، خالد. العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية، جريدة الرياض، العدد 2005، 13452، (www.alriyadh.com).
9. السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، 30 .

10. العارف، ناديا. الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، 4390.

11. العقاد، أيمن. محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، معهد التنمية الإدارية، دمشق، 2005، 62.

12. القطامين، أحمد عطا الله. الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002 ، 295.

13. الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 2003 ، 398.

14. بدر، حامد رمضان. الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، 3120.

15. جونز، جاريث. هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي. عبدالمتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض – المملكة العربية السعودية، 2001، 770.

16. خبراء بمبك، المشرف العلمي عبدالرحمن توفيق، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة – خبراء بمبك، 2004، 10.

17. زاهر، بسام. مدخل مقترح لرفع كفاءة وفاعلية نظم توكيد الجودة (منظور إدارة الجودة الشاملة) (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية لقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، 20.

18. كينيث، كوك .. استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، 2003، 180.

19. ماهر، أحمد. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، 1996 ، 399.

20. ياسين، سعد غالـب. الإدارة الاسـتراتيجية، (دار اليـازوري العلميـة)، الرياض، المملكة السعودية، 209 ، 1998.

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية

1. Benet P. Lientz, Kathryn P. Rea- **Transform Your Business Into E:Going Beyond the Dot Com Disasters** – Academic Press, 2001.
2. Benet R. Lowendahl – **Strategic Management of professional service firms** – Copenhagen Business school press, 2nd edition April 2000.
3. Col Perks, Tony Beveridge – Guide to Enterprise IT Architecture: A Strategic Approach – Springer, 2002.
4. Colin Combe **Introduction to e-Business: Management and Strategy** – Butterworth-Heinemann 2006.
5. Dave Chaffey – E-business and E-commerce Management-Prentice Hall 2007.
6. Dave Chaffey – **E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice** – Financial Times/Prentice Hall, 2002.
7. David Siegel – **Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer** – Wiley, 1999.
8. Erik Brynjolfsson and Glen Urban – **Strategies for E-Business Success** – Jossey-Bass 2001.
9. Gunnison Carbone, Duane Stoddard, Alex Lesniak – **Open Source Enterprise Solutions: Developing an E-business Strategy** – J. Wiley, 2001.
10. Louis Columbus – **Realizing E-Business with Application Service Providers: The Authoritative Solution** – LWC Research, 2000.
11. Michael P. Gendron – **Creating The New E-Business Company:**

Innovative Strategies For Real-World Applications – South-Western Educational 2005.

12. Paul Phillips – **E.Business Strategy: Text and Cases** – McGraw- Hill, 2002.

13. Petter Gorrschalk – **E.business Strategy, Sourcing, and Governance** – Idea Group Ince (IGI), 2006.

14. Susan Sweeney – **The E-Business Formula for Success: How to Select the Right E-Business Model, Web Site Design, and Online Promotion Strategy for Your Business** – Maximum Press, 2001.

15) Tawfik Jelassi, **Albrecht Enders – Strategies for E-Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerc – Financial Times/Prentice Hall, 2004.**

16) Ali, A. (1996) "Organizational development in the Arab world", Journal of Management Development, Vol.15, No. 5, pp. 4-21.

17) Bartholomew, S. (1997) "The globalization of technology: a socio-cultural perspective", in J.Howells and J.Michie (Eds). Technology and Competitiveness, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 37-64.

18) Gnesotto, N. and Grevi, G. (2006) "The new global puzzle: what world for the EU in 2050?" EU Institute for Security Studies (ISS), Paris, France.

19) Hanouz, M.D., El Diwany, S. and Yousef, T. (2007) "The Arab world competitiveness report 2007: sustaining the frowth momentum", World Economic Forum, Available at:

20) http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Arab%20World%20Cometitveness%20Report/index.htm.Accessedon5August2008.

21) Henry, C.M. and Springborg, R. (2001) Globalization and the Politics of Development in the Middle East, Cambridge, UK: Cambridge University Press. International Monetary Fund (IMF) (2007) "World economic outlook: spillovers and cycles in the global economy", Available at:

22) http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/pdf/c2.pdf. Accessed on 8 August 2008, p. 78.

23) Mellahi, K. (2003) "National culture and management practices: the

case of gulf cooperation council countries", in M. Tayeb (Ed). International Management: Theories and Practices, pp. 87-105.

24) Nasr, M. (2003) "Assessing desertification in the Middle East and North Africa: policy implications", in H.G. Brauch et al. (Eds). Security and Environment in the Mediterranean:Concepualising Security and Environmental Conflicts, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag. Schlumberger, O. (2000) "Arab political economy and the European union's Mediterranean policy: what prospects for development?" New Political Economy, Vol. 5, No.2, pp. 1469-9932.

25) Shety, Y.K. and Buehler, V.M. (1991) The Quest for Competitiveness: Lessons from America's Productivity and Quality Leaders, USA: Quorum Books, p.413.

26) Smith, D. (2006) The State of the Middle East. An Atlas of Conflict and Resolution, London, UK: Earthscan.

27) The World Bank (2006) "Doing business 2007: How to reform", A Copublication of the World Bank and the International Finance Corporation, Washington, DC: The World Bank, Available at: www.doingbusiness.org. Accessed on 6 August 2008.

28) United Nations Development Programme (UNDP) (2006) "Human development report 2006", Beyond Scarcity: Power, Poverty and the Global Water Crisis, Available at:

29) http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/. World Economic Forum (2006) Environmental Performance Index, Available at: http;//www.yale.edu/epi/.

30) World Information Society Report (WISR) (2006) International Telecommunication Union (ITU), Geneva, Switzerland, Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/worldinformationsociety/2006/report.html.

31) World Information Society Report (WISR) (2007 International Telecommunication Union (ITU), Geneva, Switzerland, Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/worldinformationsociety/2007/index.html.

32) World Telecommunication/ICT Development Report (2006) "Measuring ICT for social and economic development", 8th edition, International Telecommunication Union (ITU), Geneva, Switzerland, Available at:

http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/wtdr_06/index.html.

33) World Water Forum (2006) Fourth Forum. Middle East and North Africa Regional Document, 16-22 March 2006, Available at: http://www.worldwaterforum4.org.

34) Yale Centre for Environmental Law and Policy, Yale University (2002) 2002 Environmental Sustainability Index, Available at: http://www.yale.edu/esi.Yale Centre for Environmental Law and Policy, Yale University (2005) 2005 EnvironmentalSustainability Index, Available at: http://www.yale.edu/esi.

35) JAUCH, L.R. JLUECK, W.F. "Business policy and Strategic Management " 5th. Ed, - Mc Graw-Hill. Editions New York, 1998, 201.

36) JOHNSON, G.SHOLES, K." Exploring Corporate Strategy: Text and cases", 3rd. ed New York, 1996, 203.

37) SAMUEL, C.PETE, P. *"The Strategic Management"*, Process, 3rd. ed, Mc Graw-Hill New York, 1997, 139.

Botham, Ron and Bob Downs (1999).

Industrial Clusters: Scotland's Route to Economic Success.

Enright, M.J. (1992).

Why Local Clusters are the Way to Win the Game

World Link, 5, July/August, 24-25.

Enright, M.J. (1993)

"The Geographic Scope of Competitve Advantage", in E.Dirven, J. Groenewegen, and S. van Hoof, editors,

Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity.

(Utrecht: Netherlands Geographical Studies 155) 187-102.

Enright, Michael J., (1999).

"The Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward Regional Clustering", in Neil Hood and Stephen Youn, editors, *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economi Development* (London: Macmillan, forthcoming).

Fairbanks, Michael and Stace Lindsay (1997)

Plowing the Sea.

(Harvard Business Schools Press)

Monitor Company (1996)

Italian footwear case study

Porter, M.E. (1990)

The Competitive Advantage of Nations.

(New York: The Free Press).

World Economic Forum (1999)

World Competitveness Report

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1997)

Exploring Corporate Strategy

(Prentic Hall Internation (UK) Ltd.

38) **Clayton M. Christensen**, The innovators Dilmma (Boston: Harvard Business school press, 1997), pp. xviii-xix.

39) **Franklin R. Covey,** The 8^{th} Habits (From effectiveness to greatness, 2004), New York, London, Toronto, Sydney. P. 41-308.

40) **J.A. Belasco,** Teaching the elephant to dance: The managers guide to empowering (New York: Plume, 1991), P. 11.

41) **Peter F. Drucker,** Management Cballenges for the 21th century (New York: Harper Collins, 1999), P.8.

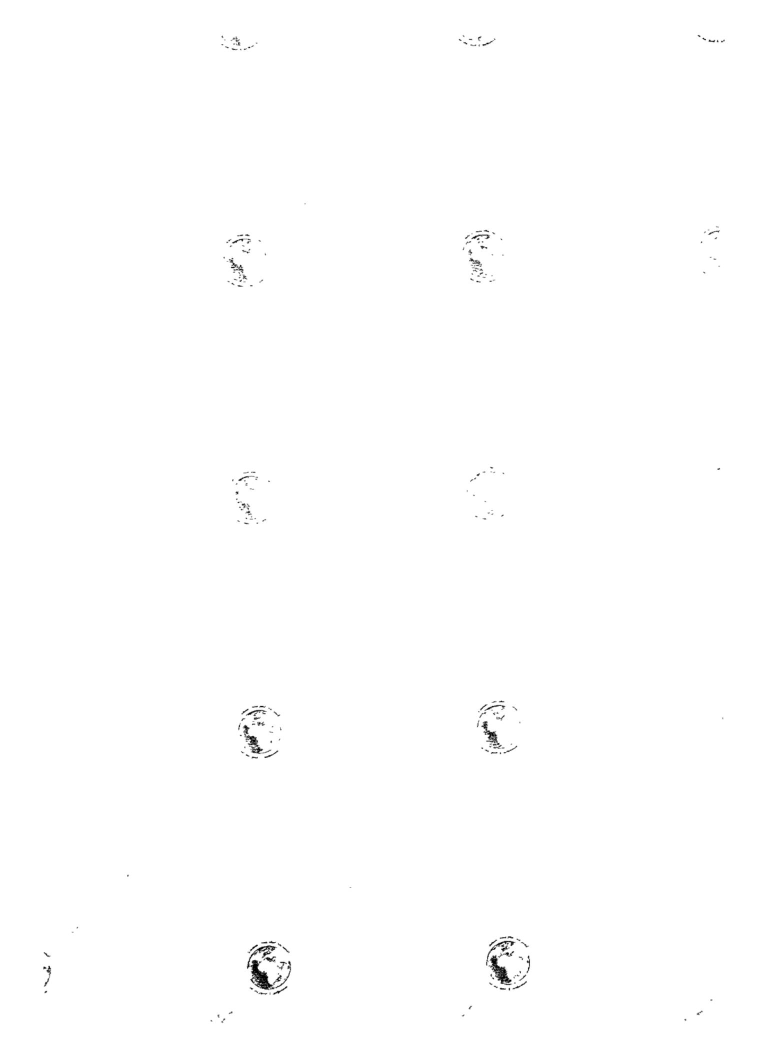
42) **Warren Bennis,** Why leaders cant Lead (San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1989), P. 158.





مطابع الدار الهندسية

موبايل: ٠١٢٢٢٣٤٩٠١١ فاكس: ٢٧٥٤٤٥٥٦



المؤلف في سطور

أ.د. عبد المطلب عبد المطلب عبد الحميد أبو عقدة

- أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات.
- خبير بالبنك المركزي المصري في مجال التدريب بالمعهد المصرفي.
- خبير التدريب بهيئة المعونة الأمريكية في مجال تدريب الإدارة العليا في وزارة قطاع الأعمال العام.
- معهد التدريب الدولي.
- خبير التدريب بقطاع البترول المصري.
- خبير تدريب في معهد الإذاعة والتلفزيون.
- خبير تدريب في عدد من مراكز التدريب والاستشارات في القطاع الخاص.

هذا الكتاب

يأتي في ثمان فصول، يتناول الفصل الأول منها "المفاهيم الأساسية حول الإدارة الاستراتيجية" ، ويوضح الفصل الثاني "العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" ، ويحمل الفصل الثالث عنوان "الإدارة الاستراتيجية ، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الأفريقية". ويحدد الفصل الرابع "دور الإدارة الاستراتيجية في جودة وأداء منظمات الأعمال العربية" ، ويتعامل الفصل الخامس مع "الشركات متعدية الجنسيات وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي الجديد" ، ويستعرض الفصل السادس "مقاييس الإدارة الاستراتيجية في المنظمات دولية النشاط"، ويكشف الفصل السابع عن "استراتيجية ستة سيجما (Six Sigma Strategy)، ويركز الفصل الثامن على "آليات العمل بالمنظمات لتطوير أداء الأعمال من خلال استراتيجية الأعمال الالكترونية" .





الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

P.O Box: 203 Heliopolis 11757 Cairo - Egypt
Mobile: 002-010-1763677 Mobile: 002 - 010 - 3401184
E-mail: info@uarab.net u_arab@yahoo.com Web : www.uarab.net